



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

**ÚSTAV EKONOMIKY**

INSTITUTE OF ECONOMICS

**HODNOCENÍ FINANČNÍ VÝKONNOSTI SPOLEČNOSTI  
PROSTŘEDNICTVÍM BENCHMARKINGU**

EVALUATION OF THE COMPANY'S FINANCIAL PERFORMANCE USING BENCHMARKING APPROACH

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

MASTER'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**

AUTHOR

**Bc. Michaela Kósová**

**VEDOUCÍ PRÁCE**

SUPERVISOR

**doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.**

**BRNO 2017**

# Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav ekonomiky  
Studentka: **Bc. Michaela Kósová**  
Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Podnikové finance a obchod  
Vedoucí práce: **doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.**  
Akademický rok: 2016/17

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

## **Hodnocení finanční výkonnosti společnosti prostřednictvím benchmarkingu**

### **Charakteristika problematiky úkolu:**

Úvod  
Vymezení problému a cíle práce  
Teoretická východiska práce  
Analýza problému a současné situace  
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

### **Cíle, kterých má být dosaženo:**

Studentka provede hodnocení finanční výkonnosti společnosti a navrhne možnosti pro zlepšení dané situace.

### **Základní literární prameny:**

HORVÁTH & PARTNERS. Balanced Scorecard v praxi. 1.vyd. Praha: Profess Consulting, 2002. 386s. ISBN 80-7259-018-9.

KAPLAN, R. S. a D. P. NORTON. Efektivní systém řízení strategie. Nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody. 1. vyd. Praha: Management Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-72-1-203-1.

NENADÁL, J. Měření v systémech managementu jakosti. 2. vyd. Praha: Management Press, 2004. 335 s. ISBN 80-7261-110-0.

NEUMAIEROVÁ, I. a kol. Řízení hodnoty podniku. 1. vyd. Praha: Profes Consulting, 2005. 233 s. ISBN 80-7259-022-7.

PAVELKOVÁ, D. a A. KNÁPKOVÁ. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. 2. aktualizované vyd. Praha: LINDE, 2009. 303 s. ISBN 978-80-86131-85-6.

SOLAŘ, J. a V. BARTOŠ. Rozbor výkonnosti firmy. 3. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2006. 163 s. ISBN 80-214-3325-6.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17

V Brně dne 28.2.2017

L. S.

---

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.  
ředitel

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
děkan

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce se zaměřuje na hodnocení finanční a obchodní výkonnosti společnosti Direct Parcel Distribution CZ s.r.o pomocí metody benchmarking. První část práce poskytuje teoretická východiska pro danou problematiku s důrazem na benchmarking. Druhá část práce obsahuje představení společnosti a situační analýzu společnosti. Následuje stěžejní část diplomové práce, a to samotný benchmarking společnosti s vybranými konkurenty. Práci uzavírají návrhy na zlepšení finanční a obchodní výkonnosti Direct Parcel Distribution CZ s.r.o.

## **KLÍČOVÉ SLOVA**

Benchmarking, finanční analýza, hodnocení výkonnosti společnosti, provozní ukazatele, Balanced Scorecard, EFQM model excellence, databáze Amadeus, Porterova analýza pěti sil, SWOT analýza, SLEPTE analýza

## **ABSTRACT**

The master's thesis focuses on the assessment of the financial and business performance of the company Direct Parcel Distribution CZ s. r. o. by using the methods of benchmarking. The first part of work provides a theoretical background for the issue, with an emphasis on benchmarking. The second part of the thesis contains introduction of the company and situational analysis of the company. The following is the main part of the thesis, the actual benchmarking of the company with selected competitors. The thesis concludes proposals to improve the financial and business performance of Direct Parcel Distribution CZ s.r.o.

## **KEYWORDS**

Benchmarking, financial analysis, Evaluation of the company's performance, operational performance indicators, Balanced Scorecard, EFQM excellence model, database Amadeus, Porter five forces analysis, SWOT analysis, SLEPTE analysis

## **BIBLIOGRAFICKÁ CITACE PRÁCE**

KÓSOVÁ, M. *Hodnocení finanční výkonnosti společnosti prostřednictvím benchmarkingu*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. 120 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D..

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci na téma „Hodnocení finanční výkonnosti společnosti prostřednictvím benchmarkingu“ vypracovala samostatně pod odborným vedením doc. Ing. Vojtěcha Bartoše, Ph.D. a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou všechny citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce.

Dále prohlašuji, že jsem v práci neporušila autorská práva ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským.

V Brně dne 22. května 2017

.....

podpis autora

## **Poděkování**

Děkuji doc. Ing. Vojtěchu Bartošovi, vedoucímu mé diplomové práce, za vedení a poskytnutí odborné pedagogické pomoci při zpracování mé diplomové práce.

Dále bych ráda poděkovala své rodině a blízkým přátelům za podporu v průběhu celého mého studia.

# Obsah

ÚVOD.....	11
1 CÍLE PRÁCE A METODY ZPRACOVÁNÍ.....	12
1.1 Cíle práce .....	12
1.2 Metody použité při zpracování.....	12
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE .....	14
2.1 Výkonnost .....	14
2.1.1 Měření výkonnosti .....	14
2.1.2 Přístupy k měření výkonnosti .....	15
2.2 Balanced Scorecard (systém vyvážených ukazatelů).....	17
2.3 EFQM.....	19
2.4 Benchmarking .....	22
2.4.1 Význam benchmarkingu .....	22
2.4.2 Členění benchmarkingu .....	23
2.4.3 Praktický význam benchmarkingu.....	24
2.4.4 Proces benchmarkingu a jeho etapy.....	25
2.4.5 Budoucnost benchmarkingu .....	27
2.5 Klasické ukazatele finanční analýzy .....	27
2.5.1 Ukazatele zisku .....	27
2.5.2 Poměrové ukazatele .....	28
2.5.3 Čistý pracovní kapitál .....	33
2.6 EVA (Economic Value Added) .....	33
2.7 Analýza prostředí .....	34
2.7.1 Porterův model konkurenčních pěti sil .....	34
2.7.2 SLEPTE analýza .....	35
2.7.3 McKinseyho analýza faktorů 7S.....	35
2.7.4 SWOT analýza.....	36
3 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI .....	37
3.1 Představení společnosti .....	37
3.2 Základní údaje o společnosti.....	37
3.3 Organizační struktura .....	38



3.4	Historie DPD CZ, s.r.o. ....	38
3.5	Společenská odpovědnost .....	39
3.6	Obchodní činnosti firmy, hlavní trhy a zákazníci .....	39
3.6.1	Obchodní činnosti firmy .....	39
3.6.2	Služby zákazníkům .....	41
3.6.3	Hlavní trhy a zákazníci .....	45
3.6.4	Marketing.....	45
4	SITUAČNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI.....	46
4.1	Porterův model pěti sil .....	46
4.1.1	Zákazníci: firmy, koncoví zákazníci.....	46
4.1.2	Dodavatelé .....	47
4.1.3	Substituční produkty .....	48
4.1.4	Stávající konkurence.....	49
4.1.5	Nová konkurence .....	49
4.2	SLEPTE analýza .....	50
4.2.1	Sociální (trh práce, demografické ukazatele) .....	50
4.2.2	Legislativní .....	53
4.2.3	Ekonomické .....	54
4.2.4	Politické .....	56
4.2.5	Technologické.....	57
4.2.6	Ekologické .....	57
4.3	SWOT analýza .....	58
4.4	McKinseyho analýza faktorů „7 S“ .....	60
4.4.1	Strategie společnosti .....	60
4.4.2	Styl řízení .....	60
4.4.3	Struktura.....	61
4.4.4	Systémy.....	61
4.4.5	Zaměstnanci .....	61
4.4.6	Sdílené hodnoty .....	61
4.4.7	Schopnosti.....	62
5	BENCHMARKING SPOLEČNOSTI DPD CZ S.R.O. A JEJICH KONKURENTŮ .....	63
5.1	Popis a zhodnocení kvality informačních zdrojů k benchmarkingu .....	63

5.2	Vybrané společnosti pro benchmarking .....	63
5.3	Srovnání tržního podílu a provozních ukazatelů .....	65
5.3.1	Tržní podíl .....	65
5.3.2	Vývoj tržeb .....	66
5.3.3	Srovnání výsledků hospodaření .....	67
5.3.4	Srovnání počtu zaměstnanců a ukazatelů zaměstnanců .....	68
5.4	Srovnání dle poměrových ukazatelů .....	73
5.4.1	Srovnání ukazatelů rentability .....	73
5.4.2	Srovnání ukazatelů zadluženosti .....	76
5.4.3	Srovnání dle ukazatelů likvidity .....	77
5.4.4	Srovnání dle ukazatelů aktivity .....	80
5.5	Srovnávání dle ukazatelů s využitím čistého pracovního kapitálu .....	82
5.6	Srovnání poskytovaných služeb a cen .....	84
6	ZÁVĚREČNÉ SHRUTÍ A DOPORUČENÍ PRO SPOLEČNOST DPD CZ	
	S.R.O. ....	86
	ZÁVĚR .....	96
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....	98
	SEZNAM GRAFŮ .....	105
	SEZNAM TABULEK .....	106
	SEZNAM OBRÁZKŮ .....	107
	SEZNAM VZORCŮ .....	108
	SEZNAM ZKRATEK .....	109
	SEZNAM PŘÍLOH .....	110

## ÚVOD

V dnešní době si firmy musí vydobýt své místo na trhu a také si ho udržet. Pokud by se nezajímaly o to, jak si počíná konkurence, a nepřizpůsobovaly se, mohly by pozici na trhu rychle ztratit.

Proto je důležité pro management srovnávat výkonnost svojí společnosti s konkurencí prostřednictvím osvědčených moderních metod, díky kterým se můžou neustále zlepšovat a přizpůsobovat se trhu. Mezi ně řadíme benchmarking, Balanced Scorecard či EFQM model excellence, tyto metody jsou na rozdíl od čistě finanční analýzy, která zobrazuje pouze minulá období, doplněny o nefinanční ukazatele.

V této diplomové práci je k hodnocení finanční výkonnosti společnosti Direct Parcel Distribution CZ s.r.o. zvolená metoda benchmarking. Tato společnost se zabývá přepravou zásilek v rámci České republiky i do zahraničí a nabízí širokou škálu doplňkových služeb.

Práce obsahuje šest hlavních kapitol, počáteční vymezuje cíle práce a metody zpracování. Druhá kapitola obsahuje teoretická východiska, která jsou nezbytná pro další části práce. V třetí části je společnost Direct Parcel Distribution CZ s.r.o. představena, také je popsána její organizační struktura, společenská odpovědnost a obchodní činnosti, zákazníci a marketingové aktivity. Poté následují strategické analýzy společnosti, které definují její současné postavení na českém trhu, faktory, které ji ovlivňují, její silné stránky i slabiny apod. Pátá kapitola práce již srovnává Direct Parcel Distribution CZ s.r.o. se dvěma vybranými konkurenty prostřednictvím poměrových a provozních ukazatelů, ukazatelů s využitím čistého pracovního kapitálu, nabízených služeb a cen. Jako hlavní zdroj informací sloužila databáze Amadeus, veřejně dostupné výroční zprávy a webové stránky společností. V závěru práce jsou shrnuty a zhodnoceny zjištěné informace a současně jsou společnosti Direct Parcel Distribution CZ s.r.o. navrženy na základě zjištěných faktů možnosti na zlepšení její finanční a obchodní výkonnosti.

# **1 CÍLE PRÁCE A METODY ZPRACOVÁNÍ**

V této kapitole budou představeny cíle diplomové práce a metody zpracování

## **1.1 Cíle práce**

Primárním cílem diplomové práce je zhodnocení finanční a obchodní výkonnosti společnosti Direct Parcel Distribution CZ s.r.o. v letech 2010 až 2015 a na základě zjištěných výsledků představení návrhů na zlepšení výkonnosti společnosti.

Sekundárním cílem je určení odpovídajících konkurenčních společností a poté provedení benchmarkingu výkonnosti společnosti s vybranými konkurenty, a to finančního i obchodního. K hledání informací potřebných k zhodnocení bude využita databáze Amadeus, pomocí klasifikace ekonomické činnosti budou v této databázi vyhledáni konkurenti, dále budou využity informace z výročních zpráv společností a jejich webových stránek. Analyzovány budou především výsledky poměrových a provozních ukazatelů, ukazatelů s využitím čistého pracovního kapitálu, nabízené služby a ceny. Dalším dílčím cílem je analyzování současného stavu společnosti prostřednictvím následujících analýz: Porterův model pěti sil, SLEPTE analýza, SWOT analýza a McKinseyho analýza 7S. V teoretické části je cílem nabytí dostatečného množství informací týkajících se metod měření výkonnosti podniku, tyto informace budou získávány především z odborné literatury.

## **1.2 Metody použité při zpracování**

Pro zpracování diplomové práce budou využívány metody, které odpovídají a jsou vhodné pro jednotlivé části práce takovým způsobem, že jejich použití usnadní dosažení stanovených cílů. Jedná se o tyto vědecké metody:

- Pozorování – cílevědomé, plánovité a systematické sledování jistých faktů, které vedou k popisu a vysvětlení dané skutečnosti,
- Srovnání – primární metoda hodnocení vedoucí k zjištění shod a rozdílů alespoň dvou předmětů úkazů nebo jevů,
- Indukce – napomáhá k vyvození obecných závěrů dle velkého množství získaných poznatků,

- Dedukce – představuje metodu, pomocí které od obecnějších tvrzení a závěrů se přichází k méně obecným závěrům,
- Analýza – myšlenkové rozložení jevů nebo situací na jednotlivé části, neprovádí se hlubší zkoumání,
- Syntéza – myšlenkově spojuje dílčí části v celek. (1)

## **2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE**

V této kapitole budou nastíněny teoretická východiska, definice a objasněny základní pojmy a definice, které souvisí s měřením výkonnosti ve společnostech. Budou představeny přístupy k měření výkonnosti a také i finanční ukazatele, jež jsou využívány ke zhodnocení finančního stavu výkonnosti společností. Kapitulu uzavírají analýzy, které mapují situaci firem na trhu.

### **2.1 Výkonnost**

Výkonnost je pojmem, který je běžný v našem denním jazyce, aniž by záleželo na tom, jak je organizace oborově zaměřena. Tím i někdy uniká samotné správné porozumění tohoto výrazu.

Na objasnění pojmu výkonnost existuje velké množství odpovědí. Obecně znamená popis způsobu/průběhu, jakým určitý subjekt vykonává jistou činnost na základě porovnání s referenčním jevem, a to z hlediska již určené kritériální škály. (2) Častokrát může docházet k nedorozumění kvůli špatnému pochopení výrazu výkonnost.

Obecně je výkonnost používána v kontextu vyhranění existenční podstaty podniku v tržním prostředí a jeho úspěšnost a působivost na přežití v budoucnu. (3)

Také ji lze charakterizovat jako míru výsledků, které dosahují jednotlivci, skupiny, organizace i procesy. (4)

#### **2.1.1 Měření výkonnosti**

Pokud máme zájem výkonnost nebo cokoli jiného měřit, je nutné určit nějakou hodnotu výsledku, která bude představovat cílovou, aby bylo možné s ní naměřené výsledky porovnávat. (4)

Z obecného pohledu tato hodnota vyplývá z určené strategie, avšak častěji bývají tyto hodnoty odvozovány z benchmarkingu špičkových konkurentů na daném trhu. (5)

Motivy pro měření výkonnosti podniku můžeme rozdělit do tří hlavních skupin:

- Interní hodnocení podniku
- Hodnocení podniku kvůli změně ve vlastnické struktuře společnosti
- Hodnocení externími subjekty.

Dle profesora Neelyho má výkonnost dva základní rozměry. Měření výkonnosti charakterizoval primárně jako proces kvantifikace optimálnosti a účelnosti jednání. Dále definuje činnosti, které jsou potřebné pro měření výkonu, a to charakterizováním systému měření výkonnosti. Ten tvoří tři vzájemně propojené prvky:

- Jednotlivá opatření – určují účelnost a efektivnost aktivit,
- Soubor měření – spojí hodnocení výkonnosti podniku
- Doprovodné infrastruktury – zprostředkují získání, porovnání, třídění, analyzování, interpretaci a šíření dat. (6)

Z toho vyplývá, proč je potřebné pohlížet na měření výkonnosti jako na multidisciplinární koncept, který potřebuje více měření k samotnému zhodnocení, také i vybudovanou infrastrukturu.

Funkce měření výkonnosti můžeme členit dle čtyř hledisek:

1. *Kontrola pozice:* charakteristika současného stavu, sledování pokroku a srovnání s referenčními hodnotami,
2. *Komunikace pozice:* komunikace se všemi zájmovými skupinami prostřednictvím výročních zpráv apod.,
3. *Potvrzení priorit:* hodnoty výkonnosti poskytují významné informace o faktorech, které ovlivňují podnikání, to odhaluje nedostatky, které umožní podnikům určovat si priority do budoucna,
4. *Přinucení k pokroku:* výsledky měření výkonnosti by měli podnikům pomoci, aby se zaměřily na specifické oblasti nebo motivovaly své zaměstnance k hledání nových prostředků pro zlepšení výkonnosti. (6)

### **2.1.2 Přístupy k měření výkonnosti**

Měření výkonnosti podniku předznamenalo dlouhý vývoj. Na začátku mělo čistě ekonomicko-finanční přístup, který byl založen na Du Pontovém diagramu (z 20. let).

Od počátku osmdesátých let minulého století nastaly v měření výkonnosti značné změny. Je na něj nahlíženo již v širším kontextu, tudíž obsahuje nejen finanční ukazatele, ale také jsou hodnoceny i procesy a interakce organizace se všemi zájmovými skupinami. (4)

V našem prostředí se k měření výkonnosti podniku doposud nejvíce používají klasické finanční ukazatele. Avšak dochází u manažerů v některých případech k ovlivňování těchto ukazatelů místo zaměření se na kvalitu fungování podniku, na které jsou finanční ukazatele navázané.

Je to dáno především tím, že finanční a ekonomické veličiny je možné jednoduše změřit a poměrná část údajů vychází přímo z účetnictví daného podniku. (4)

Avšak nedostatkem finančních ukazatelů je jejich neúplná objektivita, např. složky ukazatelů, které vycházejí z účetnictví, se mohou definovat různými způsoby. Není možné jasně prohlásit, co je úplně správné či nikoliv. Jejich zhodnocení musí brát v potaz vhodnost pro každé konkrétní použití.

Pokud máme ukazatel vhodně koncepčně definovaný, zůstává otázkou, jak bude měřen. Určení účetních ukazatelů zisku a nákladů se zakládá na jednostranném posouzení. Odlišné pohledy mohou vést vedení organizace k nesprávným rozhodnutí stanovení ceny výrobku.

Účetní závěrka poskytuje komplexní výsledky hospodaření společnosti obvykle za jeden hospodářský rok. Čísla, která vycházejí z účetnictví, otevírají „okno“ do hospodaření společnosti. Poskytují informace o činnostech společnosti. (7)

Finanční ukazatele však odzrcadlí pouze minulost, tudíž nelze přesně specifikovat jejich trend a vlivy. Z tohoto důvodu byly systémy měření výkonnosti doplňovány o nefinanční ukazatele, které mají za úkol měřit vývoj primárních faktorů úspěchů pro strategické oblasti společnosti. (4)



V současné době mezi nejvíce rozšířené a uznávané metody pro hodnocení výkonnosti patří:

- Benchmarking
- Balanced Scorecard
- EFQM Model Excellence
- Six Sigma
- Model Malcolma Baldridge (5)

Vybrané metody budou dále popsány podrobněji.

## **2.2 Balanced Scorecard (systém vyvážených ukazatelů)**

Balanced Scorecard neboli systém vyvážených ukazatelů patří v dnešní době k nejznámějším přístupům k měření výkonnosti, vyvinuli jej v 90. letech minulého století americký profesori Kaplan a Norton na Harvard Business School. (8)

Balanced Scorecard (BSC) patří mezi nové nástroje na hodnocení podniků. BSC je nástrojem analytickým a jeho hlavní úkol představuje zharmonizovat zájmy vedení a zaměstnanců se strategickými cíli a operativním řízením. (9)

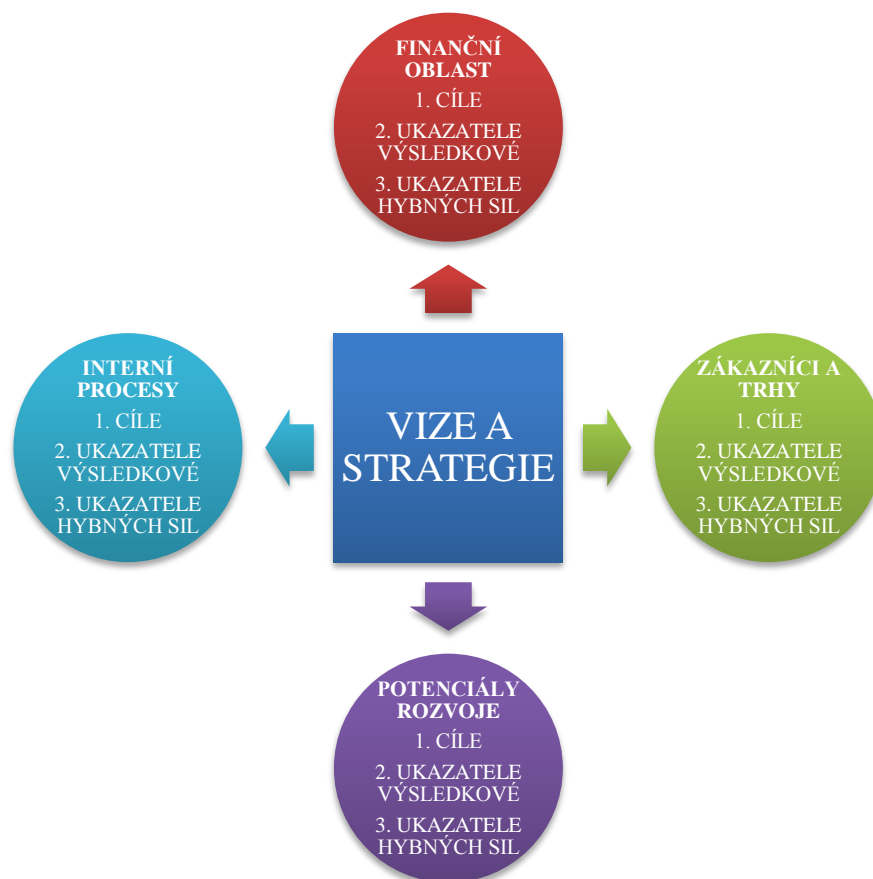
Nelze jej chápat jenom jako ukazatelový systém, který měří současnou výkonnost podniku, protože se snaží prostřednictvím hodnocení vývoje čtyř perspektiv měřit výkonnost budoucí – strategickou. BCS využívá finanční ukazatele výkonnosti, které doplňuje o měřítka hybných sil budoucnosti. Tím je tento ukazatelový systém propojený na strategické řízení. Vychází z předpokladu, že každá vize a strategie může být úspěšná jenom, pokud bude realizována určitými opatřeními v oblasti operativního managementu. Kvůli tomu si dává za cíl převést vize a strategie do konkrétních cílů, úkolů. (8)

Balance Scorecard nelze považovat za nástroj k tvorbě vize a strategie, ale za efektivní nástroj pro transformaci vize a strategie na přesné cíle a ukazatele. Tyto pak slouží k měření. Lze tento ukazatel chápat i jako propojení tradičních finančních a nových nefinančních ukazatelů. Zakládá se na třech základních principech: na vztahu příčiny

a důsledku, hybných silách výkonnosti a vazbách na finance. Jako hlavní přínos autorů BSC lze shledat v jeho jednoduchosti a přehlednosti, avšak zároveň komplexnosti přístupu. (4)

Zaobírá se čtyřmi oblastmi:

- **Finanční perspektivou**; monitorují spokojenost vlastníků, ukazatele, které modelují finanční strategii, mají prioritní význam, určují předpokládaný finanční výkon realizace strategie a určují i finální cíle pro cíle a ukazatel všech čtyř strategických oblastí; řadíme sem ukazatele rentability, provozní cash flow či EVA.
- **Pohledem zákazníka – perspektiva zákazníků a trhů** (obchod); jádrem této oblasti je určení relevantních zákaznických a tržních segmentů (zdroj úspěchu firmy), jelikož zákazníci přinášejí podniku obrat, proto je nutné určit zákazníky a trhy, na které bude podnik cílit, ty určí prostřednictvím studie – ta se zaobírá potřebami potenciálních zákazníků z hlediska: ceny, kvality, funkčnosti, image, času a servisu, podnik si vybere skupinu zákazníků, které potřeby je schopen nejlépe naplnit, mezi měřítka výkonnosti patří tržní podíl, spokojenost či rentabilita zákazníků.
- **Vnitropodnikovou perspektivou (interní procesy)**; tato oblast je klíčová z pohledu naplňování požadavků, které byly stanoveny finanční a obchodní strategií, zde měříme např. produktivitu procesu, kvalitu procesu či průběžnou dobu trvání procesu.
- **Perspektivou budoucího růstu (potenciály rozvoje)**; tato perspektiva vytváří potenciál, který je nutný pro naplňování cílů ve zbylých třech perspektivách, tato oblast se skládá ze zdrojů podniku, a to zaměstnanců, informací a informačních systémů a technologií, k výsledkovým ukazatelům řadíme spokojenost zaměstnanců, produktivitu či věrnost zaměstnanců. (4, 9)



**Obrázek 1: Balanced Scorecard** (Zdroj: vlastní zpracování dle (9))

## 2.3 EFQM

Historie EFQM Modelu Excellence se pojí s japonskou koncepcí TQM, také i první model vyvinut v roce 1991 a používán do roku 1999 se jmenoval Evropský model TQM. Tento model prošel inovací a na jaře 1999 byl zaveden EFQM Model Excellence. (10)

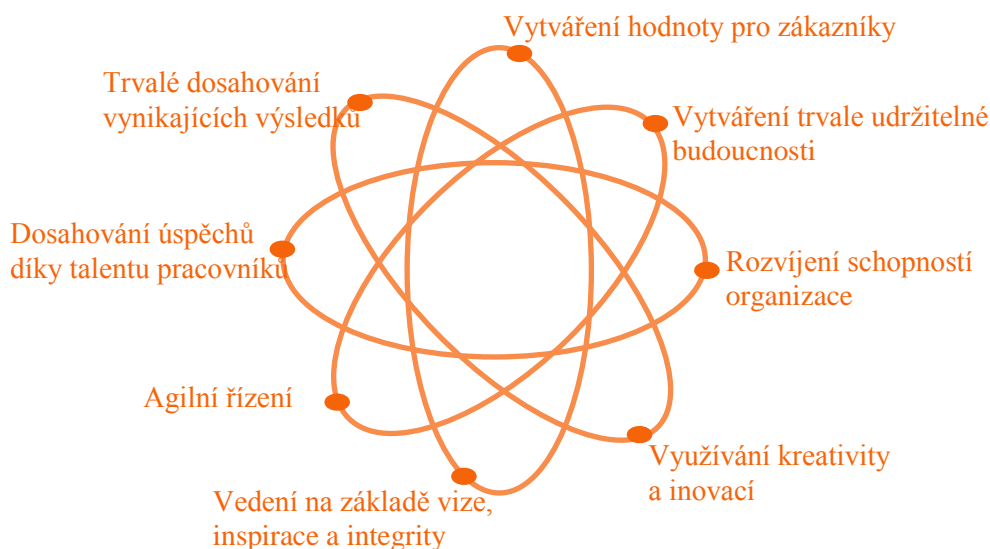
Model excellence EFQM představuje široký a srovnávací vodící rámec, který slouží jako průvodce při hledání možností zvyšování kvality, jelikož pro zlepšení existují nástroje a metodiky a pořád vznikají nové. (11)

Tento model umožňuje společnostem nacházet oblasti pro neustálé zlepšování výkonnosti podniku a dává prostor pro srovnávání s konkurencí. Velká váha se klade na jeho výsledky (i finanční). (12)

Nehodnotí kvalitu výroby, ale zaměřuje se především na kvalitu vedení a na výkony podniku. (13)

Základní principy:

- Orientace na výsledky – excelence je docílením takových výsledků, které maximálně uspokojují veškeré zainteresované strany,
- Zaměření se na zákazníka – excelence je produkováním trvale udržitelné hodnoty pro zákazníky,
- Vůdcovství a stálost účelu – excelence je tvůrčím vedením, které se odvozuje od vize,
- Řízení prostřednictvím procesů a faktů – excelence je řízením společnosti pomocí vzájemně souvisejícího souboru systémů, procesů a faktů,
- Rozvoj a zapojení lidí – excelence je maximalizací přínosu zaměstnanců, a to skrze jejich rozvoj a zapojení,
- Neustálé učení se, inovace a zlepšování – excelence je kladným kritizováním stávajícího stavu a účinnou změnou využívající proces učení (tvorba inovací a příležitosti ke zlepšování),
- Rozvoj partnerství – excelence je budováním a zachováním partnerství s přidanou hodnotou,
- Sociální odpovědnost – excelence je činnostmi, které překračují rámce z oblasti minimálních legislativních nároků a kterými společnost se snaží uspokojit očekávání všech zainteresovaných stran. (10)



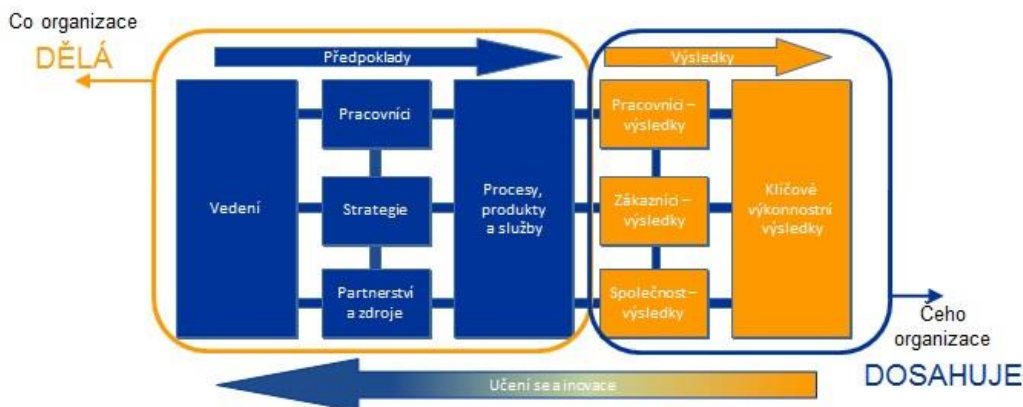
Obrázek 2: Základní pojmy excelence (zdroj: (11))

Z obrázku 3 je zřejmých devět hlavních kritérií modelu EFQM. Prvních pět kritérií představuje nástroje a prostředky, tyto doporučují společnosti, jak má postupovat, aby dosahovala cíle (tj. maximalizace výsledku). Oblast kritérií výsledků popisuje výsledky ve všech významných oblastech.

Vymezení jednotlivých kritérií:

- Vedení – orientace na nezbytné hodnoty pro zajištění úspěšnosti a na implementaci do podnikových procesů a na chování zaměstnanců.
- Strategie – měly by být tvořeny na základě podrobné komunikace, vychází ze současných i budoucích potřeb a předpokladů všech zainteresovaných stran, využívají informace z benchmarkingů či průzkumů.
- Pracovníci – posuzování řízení a rozvíjení znalostí a schopností veškerých zaměstnanců (jako členy týmů či jednotlivce), aby byl v podniku zajištěn efektivní průběh procesů, je nutné efektivně plánovat rozvoj lidských zdrojů.
- Partnerství a zdroje – zkoumání využívaných metod a postupů při plánování a řízení externích partnerských vztahů i interních zdrojů (finanční, lidské, zařízení, budovy, technologie, informace) z důvodu zabezpečení efektivního provádění procesů
- Procesy, produkty a služby – klíčovou roli hraje důraz na zákazníky a všechny zainteresované skupiny, proto společnost řídí, realizuje a zdokonaluje své procesy.
- Pracovníci – výsledky – v tomto kritériu je zkoumané, jak pohlížení zaměstnanci na společnost, jak jsou motivováni či spokojeni, jaká je jejich výkonnost.
- Zákazníci – výsledky – toto kritérium je označován jako nejzávadnější, jelikož hodnotí dosažené výsledky v oblasti externích zákazníků. K ukazatelům úspěšnosti řadíme celkovou image, loajalitu zákazníků či jejich spokojenost, dále využíváme indikátory jako reklamace, životní cyklus nebo konkurenceschopnost.
- Společnost – výsledky – tato oblast je zaměřena na společenskou odpovědnost (vůči veřejnosti i okolí), jak se podnik chová vůči občanům v daném regionu, jak se zapojuje do veřejného dění, jaký má vztah k životnímu prostředí apod.

- Klíčové výkonnostní výsledky – jsou jimi především ekonomické výsledky výkonnosti (vztahují se k procesům, informacím, majetku atd.) a také mimoekonomické (např. tržní podíl). (14)



Obrázek 3: Hlavní kritéria modelu EFQM (Zdroj: (11))

## 2.4 Benchmarking

Benchmarking je nejdoporučovanější metodou pro měření výkonnosti podniku. V České republice je mnohdy nesprávně považován manažery až za jistou formu průmyslové špionáže. (10)

### 2.4.1 Význam benchmarkingu

Pojem benchmarking je anglickým termínem, který se však běžně používá v této podobě v českém jazyce. Dle oxfordského významového slovníku tento pojem znamená měřit a také porovnávat hodnoty, které byly získané, se standardem. Jedná se o poměrně stručnou definici. (10)

Pojem benchmarking lze vysvětlit jako „*nepřetržitý a systematický proces porovnávání a měření produktů, procesů a metod vlastní organizace s těmi, kdo byli uznáni jako vhodní pro toto měření za účelem definovat cíle zlepšování vlastních aktivit.*“ (10, str. 132)

Lze jej chápat také jako „*proces identifikace, poznání a adaptace vynikající praxe a procesů z jakékoliv organizace na světě, jenž pomáhá zlepšit vlastní výkonnost.*“ (15, str. 74)

Benchmarking je nutné chápat jako stálou složku strategického managementu v kterékoliv organizaci. Nelze jej zakládat na konstatování, že určitý konkurenční podnik je na to líp nebo hůř, je důležité jej založit na měření ukazatelů výkonnosti, které jsou správně stanovené. Benchmarking se může použít na měření a srovnávání jakékoliv oblasti v organizaci, závisí na vedení, co např. považuje za slabé místo. Důležité je brát benchmarking jako velice účinný prostředek neustálého zlepšování na základě získaných informací a poté se z nich učit. (10)

Informace z externích organizací mohou pomoci vedení ve zlepšení plánování, přijímání efektivnějších rozhodnutí a umožní lepší kontrolu. (16)

#### **2.4.2 Členění benchmarkingu**

##### **Členění benchmarkingu dle předmětu zkoumání:**

- Konkurenční – předmětem zkoumání je produkt/výkonnost nejbližší konkurence. Lze to uplatnit v prostředí, kde výrobci vyrábí stejné nebo velice podobné produkty nebo poskytují obdobné služby. Jedná se o nejnáročnější formu benchmarkingu, protože je nutná důvěra u veškerých organizací, které jsou srovnávány. Výstupem obvykle bývá srovnání hlavních indikátorů výkonnosti. Mohou jimi být např. úroveň jakosti, náklady, produktivita, plánovaná produkce, organizace práce, technologie.
- Funkcionální – předmětem zkoumání je jedna nebo více funkcí určitých organizací. Může tím být např. rozsah poprodejních služeb retailu
- Procesní – předmětem zkoumání je konkrétní proces v organizaci. Srovnávání probíhá s organizací, která obdobné procesy zajišťuje, není nutná jen přímá konkurence. Někdy je tento druh benchmarkingu považován za klíčový kvůli orientaci na procesy jako jedné z hlavních zásad managementu jakosti. (10)

##### **Členění benchmarkingu dle místa uskutečňování:**

- Interní – je uskutečňovaný uvnitř jedné organizace, srovnávání probíhá mezi organizačními jednotkami, ve kterých probíhají stejné nebo obdobné procesy a funkce. Nelze použít pro malé a střední podniky.

- Externí – pro srovnávání a měření je využita jiná organizace nebo více organizací. Pro malé a střední podniky je v podstatě pouze tento typ benchmarkingu přichází v úvahu. (10)

#### **V benchmarkingu dle Friedela můžeme porovnávat:**

- Výkony – hodnotí se, co je dosahováno v naší a partnerské společnosti, srovnáváme kvantitativní data, které souvisí s výkonností společností, procesů apod.
- Procesy – jsou zkoumány výkonnosti dílčích procesů a také vyhodnocujeme kvalitativní údaje o průběhu procesu u nás a u partnera. (15)

Global Benchmarking Network (GBN) rozeznává tři základní typy benchmarkingu, které se využívají v rámci Evropy i celého světa:

- Podnikový (interní, externí) – nejrozšířenější, organizace se učí a navzájem se inspirují, sdílejí si data a informace o předmětech benchmarkingu,
- Odvětvový benchmarking – srovnávání výkonů dosažených v různých odvětvích, cílem je najít inspiraci u úspěšných podniků z jiných odvětví,
- Benchmarking životního prostředí – existuje z důvodu současného velkého významu životního prostředí (EU), do budoucna lze očekávat srovnávání sociálního, politického, ekonomického prostředí jednotlivých států, což poskytne možnost, aby se tyto státy od sebe mohly učit. (17)

#### **2.4.3 Praktický význam benchmarkingu**

- Díky benchmarkingu může organizace lépe chápat požadavky všech zainteresovaných stran, především proto, že se uvidí i z jiného pohledu (ne pouze z historických dat či předešlých zkušeností), ukážou se i nedostatky, na kterých může organizace zapracovat
- Benchmarking dále přináší managerům informace, které odkryjí postavení organizace na trhu
- Prostřednictvím benchmarkingu organizace nachází objektivní ukazatele pro měření své výkonnosti a produktivity takovým způsobem, aby mohly být následně přesně označit silné a slabé stránky



- Benchmarking se řadí mezi nejúčinnější procesy, díky kterým může organizace získat impuls k vlastnímu zlepšování. Nutností je, aby si vrcholový management byl ochoten přiznat slabé místa, které jsou potřebné zlepšovat (10)
- Benchmarking může přispět k lepšímu pochopení vlastních činností a přinést skutečné ekonomické přínosy (redukce nákladů). (15)
- Benchmarking se může také projevit ve zvýšené spokojenosti zákazníků či v možnosti stanovení náročnějších reálných cílů
- Benchmarking vede ke zlepšení konkurenceschopnosti společnosti (18)

Je důležité se vyvarovat bariér, které brání efektivnímu využívání benchmarkingu. Mezi ně řadíme různé mýty, nezáměr managementu, problémy s vyhledávání benchmarkingových partnerů či neochotu vedení si přiznat slabé stránky. (15)

#### **2.4.4 Proces benchmarkingu a jeho etapy**

##### **1. Identifikace objektu benchmarkingu**

Tuto etapu vykonává vedení, mělo by jako objekt zvolit vlastní slabou stránku, kterou by odhalily systémové nástroje a dále musí určit benchmarkingový tým. (15)

Slabou stránkou může být proces nebo produkt, vybraný objekt musí vedení konzultovat s benchmarkingovým týmem, protože on bude benchmarking realizovat. Dále je důležité vybrat správné ukazatele (jelikož benchmarking měří a ne pouze konstatuje, že jsme horší či lepší než konkurence). (10)

##### **2. Identifikace partnera pro srovnávání**

Benchmarkingový tým má jako první úkol vybrat alespoň jednoho partnera, o kterém bude přesvědčen, že se bude moct od něj inspirovat. Tato etapa je zásadní a náročná, protože na výběru partnera/ů je závislá i objektivita i kvalita zjištěných informací a je potřebné si na to vyhradit dost času. Lze si k výběru stanovit výběrová kritéria. Pokud je partner/ři vybrán/i, je nejlepší, když ředitel organizace osobně projedná možnost benchmarkingu s vedením ostatních společností. (10)

### 3. Výběr metody sběru dat

K metodám sběru dat řadíme dotazníky, interview, pozorování na místě a analýzu záznamů, důležitá je objektivita informací. Dotazníky mají nevýhodu v neosobnosti, měly by se použít pouze, když není možné využít kvůli nákladům jinou metodu. Interview může zajistit objektivní informace, i když tazatel může vnést subjektivní pocity, tazatel by měl být komunikativní, interview je pracnější a nákladnější. Při pozorování na místě působí benchmarkingový tým přímo v partnerské organizaci, tato metoda je jednou z nejpřesnějších, pokud je pozorování předem připraveno pečlivě. Negativem může být nutnost opakování pozorování kvůli objektivitě informací. Při analýze záznamů benchmarkingový tým analyzuje veškeré vhodné záznamy (vztahující se k partnerské organizaci), rozlišujeme dva typy analýz – analýzu primárních a sekundárních dat, tato metoda odbourává subjektivní výklad, lze jednoduše interpretovat data, negativem je obtížnost získání vhodných záznamů apod.. Optimální je využít kombinaci jednotlivých metod k zajištění objektivních informací. (10)

### 4. Sběr dat

Je nutné brát na zřetel etické zásady. Nesprávné aktivity v této oblasti mohou vést k neúspěchu celého benchmarkingu. (10)

### 5. Vyhodnocování dat – stanovení mezer ve výkonnosti

Stanovení mezer ve výkonnosti lze zobrazit ve dvou variantách, a to formou grafů nebo tabulek. Důležité pochopit příčiny, proč je partner v určité oblasti lepší a vhodně to okomentovat tak, aby bylo možné správně využít podněty pro zlepšování. (10)

### 6. Definování budoucí úrovně vlastní výkonnosti

Tuto etapu je možné definovat jako nastavení laťky vlastní výkonnosti takovým způsobem, aby vznikl prostor při dalším zlepšování na přeskočení této laťky. Laťku nastavuje benchmarkingový tým, a to v hodnotící zprávě. Používá vyhovující analytické nástroje. Nastavení laťky nemusí být chápáno jako definitivní. (10)

### 7. Komunikace výsledků benchmarkingu

Veškeré informace z výše popsaných etap musí benchmarkingový tým doplnit v co nejvhodnější vizuální podobě do závěrečné hodnotící zprávy. Tato zpráva je předána vedení, které již dále komunikuje výsledky a rozhoduje o dalších krocích, které podnikne.

(10)

#### **2.4.5 Budoucnost benchmarkingu**

Dle představitelů globální benchmarkingové sítě význam benchmarkingu v nejbližších letech poroste. Hlavně z těchto důvodů: pro prosperitu podniků je nutné sledovat globální trendy (lze realizovat na základě benchmarkingu – učení se od druhých), benchmarking má potenciál, aby se provázal s interním auditem společností a stal se tak hodně využívaným i v odvětvích a firmách, kde zatím není využíváný. (19)

### **2.5 Klasické ukazatele finanční analýzy**

Klasické ukazatele finanční analýzy jsou pro hodnocení výkonnosti nezbytné. Jenom díky nim můžou manažeři vyhodnotit, zda podnik prosperuje podle plánů a představ, zjistit, zda provedené změny vedly k pozitivnějším výsledkům. Nevýhodou je, že zobrazuje pouze minulé období, která mohou být častokrát zkreslována kvůli vlivům, které nelze již přesně specifikovat.

Proto se vývoj a zlepšování systémů měření výkonnosti podniku snažilo doplňovat tyto ukazatele taky nefinančními ukazateli. Ty představují změřený a vyhodnocený vývoj primárních činitelů úspěchů, a to v dílčích strategických oblastech působení podniku.

(4)

#### **2.5.1 Ukazatele zisku**

Zisk je neodmyslitelnou složkou poměrových ukazatelů, využíváme jej především při ukazatelích rentability.

V praxi rozeznáváme několik typů zisků. V účetních výkazech je účetní zisk, ten je nezbytné odlišit od zisku daňového, který je vymezen daňovými zákony. Od těchto

dvou zisků je nutné ještě rozeznávat ekonomický zisk. Ten dostaneme, když od účetního zisku odečteme implicitní náklady.

Pro analýzy se v posledních letech začal využívat provozní zisk v různých formách:

- EBIT – *earnings before interest taxes* – zisk před úroky a daněmi
- EBT – *earnings before taxes* – zisk před zdaněním
- EAT – *earnings after taxes* – zisk po zdanění
- NOPAT –  $EBIT \times (1-t)$  - *net operating profit after taxes* – čistý provozní zisk po zdanění
- EBDIT – zisk před odpisy, úroky a daněmi
- EBITDA – zisk před úroky, daněmi, odpisy a amortizací (20)

$$\begin{aligned} \text{Čistý zisk (EAT)} &= \text{Výsledek hospodaření za účetní období} \\ &+ \text{daň z příjmu za běžnou činnost} \\ &+ \text{daň z příjmu za mimořádnou činnost} \\ \hline &= \text{Zisk před zdaněním (EBT)} \\ &+ \text{nákladové úroky} \\ \hline &= \text{Zisk před úroky a zdaněním (EBIT)} \\ &+ \text{odpisy} \\ \hline &= \text{Zisk před úroky, zdaněním a odpisy (EBITDA)} \end{aligned}$$

Vzorec 1: Kategorie zisku (Zdroj: (21))

### 2.5.2 Poměrové ukazatele

Poměrové ukazatele jsou stěžením finanční analýzy a jsou podílem dvou absolutních ukazatelů, tedy se vyjadřují v %.

#### Ukazatele rentability

Ukazatele rentability neboli výnosnosti jsou měřítkem, jak je podnik schopen dosahovat zisku při použití investovaného kapitálu. Měli by mít v čase rostoucí trend. (20)

### **Rentabilita celkového vloženého kapitálu ROA (return on assets)**

$$ROA = \frac{EBIT}{\text{celková aktiva}}$$

**Vzorec 2: Rentabilita aktiv** (Zdroj: (20))

Zrcadlí celkovou výnosnost kapitálu a nebere ohled na zdroje financování podnikatelských aktivit. ROA lze využít pro měření celkové efektivnosti a finanční struktura je při ROA irelevantní. Celkovým vloženým kapitálem rozumíme celková aktiva. Položka zisku není až tak jednoznačná, výběr druhu zisku je především na pohledu podniku. Na to pak navazují různé interpretace výsledků. (20)

### **Rentabilita vlastního kapitálu ROE (return on equity)**

$$ROE = \frac{EAT}{\text{vlastní kapitál}}$$

**Vzorec 3: Rentabilita vlastního kapitálu** (Zdroj: (20))

ROE odráží výnosnost kapitálu, který vložili vlastníci či akcionáři podniku. (20)

Tento ukazatel je důležitý pro investory, kteří posuzují ROE s ohledem na rentabilitu jiných forem investic. Vyžadují stejnou nebo spíše vyšší výnosnost, berou v úvahu přírážku za riziko. (22)

### **Rentabilita tržeb**

$$ROS = \frac{EBIT}{\text{tržby}}$$

**Vzorec 4: Rentabilita tržeb** (Zdroj: (22))

ROS ukazuje výši ziskové přírážky na celkových tržbách. (22) Tedy kolik je schopný podnik vytvořit efektu na jednu korunu tržeb, ROS je známý i pod názvem ziskové rozpětí, lze jej využít i k vyjádření ziskové marže. Je možné obecně konstatovat, že čím vyšší je ROS, tím je situace v podniku lepší z pohledu produkce. Pokud klesá, je nutné se zaměřit na analýzu nákladů. (23)

### **Ukazatele likvidity**

Tyto ukazatele měří, jak je společnost schopna vyrovnat své závazky v době splatnosti. V podstatě odpovídají na otázku, jestli společnost je schopna vyrovnat své dluhy v čase jejich splatnosti. Rozlišujeme tři duhy ukazatelů likvidity. (24)

#### **Běžná likvidita (current ratio)**

$$\text{běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

**Vzorec 5: Běžná likvidita** (Zdroj: (24))

Tato likvidita bývá často označována i jako likvidita třetího stupně, protože se obvykle počítá měsíčně a tím měří platební schopnost podniku z pohledu kratšího období.

Jak lze vidět ze vzorce, v čitateli se uvedou všechna oběžná aktiva, do jmenovatele se zahrnují veškeré peněžní závazky, které jsou splatné do jednoho roku. Jsou to závazky vůči dodavatelům, zaměstnancům, splatné daně a směnky či krátkodobé úvěry. Tento ukazatel srovnáváme s odvětvovým průměrem a je v praxi poměrně rozšířený díky své jednoduchosti.

Za přijatelné hodnoty pro běžnou likviditu se považují hodnoty 1,5 až 2,5 s tím, že čím vyšší je hodnota ukazatele, tím nižší je riziko platební neschopnosti. Je důležité si však uvědomit, že pokud má podnik příliš vysokou hodnotu uloženou v oběžných aktivech, snižuje si tím ziskovost podniku. (24)

#### **Rychlá likvidita (quick ratio)**

$$\text{rychlá likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

**Vzorec 6: Rychlá likvidita** (Zdroj: (24))

Tato likvidita je známa jako likvidita druhého stupně a také se srovnává s oborovým průměrem. Jelikož se v čitateli od oběžných aktiv odečítají zásoby, lépe vystihuje okamžitou platební schopnost podniku, protože zásoby jsou většinou méně likvidní oproti ostatním oběžným aktivům a jejich prodej bývá obecně ztrátový.

Za standardní se považují hodnoty 1 až 1,5 a kritickou hodnotu představuje 1. (24)

### **Okamžitá likvidita (cash position ratio)**

$$\text{okamžitá likvidita} = \frac{\text{hotovosti} + \text{obchodovatelné krátkodobé cenné papíry}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

**Vzorec 7: Okamžitá likvidita** (Zdroj: (24))

Okamžitá likvidita je likviditou prvního stupně. Pro české prostředí se uvádí doporučené hodnoty 0,2 až 0,5. (24)

### **Ukazatele aktivity**

Ukazatele aktivity měří efektivitu hospodaření podniku s jeho aktiv. Pokud se s nimi nehospodaří správně, je podnik méně ziskový. Například pokud jich má více než je vhodné, vznikají nadbytečné náklady a tím i nízký zisk nebo naopak je-li jich málo, přichází o tržby. (24)

### **Doba obratu pohledávek**

$$\text{doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{\text{roční tržby}/360}$$

**Vzorec 8: Doba obratu pohledávek** (Zdroj: (24))

Doba obratu pohledávek udává průměrnou dobu obratu pohledávek, což vyjadřuje časový úsek, kdy podnik musí průměrně čekat na inkaso plateb za pohledávky. Snahou je udržovat tuto dobu obratu co nejnižší. (24)

### **Doba obratu závazků**

$$\text{doba obratu závazků} = \frac{\text{závazky z obchodního styku}}{\text{roční tržby}/360}$$

**Vzorec 9: Doba obratu závazků** (Zdroj: (24))

Tento ukazatel odráží, jak rychle společnost splácí své závazky. Obecně logicky plyne, že by doba obratu závazků měla být delší než doba obratu pohledávek. V opačném případě by mohlo dojít k narušení podnikové finanční rovnováhy. (20)

### **Obrat celkových aktiv**

$$\text{obrat celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}}$$

**Vzorec 10: Obrat celkových aktiv** (Zdroj: (24))

Tento ukazatel navazuje na ukazatele rentability a srovnává se s oborovým průměrem. Pokud je jeho hodnota oproti oborovému průměru nízká, značí to nízkou podnikatelskou aktivitu podniku. Z toho vyplývá nutnost zvýšit tržby či se zbavit části aktiv nebo obojí. (24)

### **Ukazatele zadluženosti**

Analýza zadluženosti využívá údajů především z rozvahy a ukazuje, v jaké míře jsou aktiva v podniku financována z cizích zdrojů. (20)

### **Celková zadluženost (debt ratio)**

$$\text{celková zadluženost} = \frac{\text{celkový dluh}}{\text{celková aktiva}}$$

**Vzorec 11: Celková zadluženost** (Zdroj: (24))

Celkový dluh se rovná cizím zdrojům z rozvahy. Vyhovující výše celkové zadluženosti se liší, věřitelé upřednostňují nižší zadlužení (nižší riziko pro ně), vlastníci mají zájem o využití finanční páky. Předlužený podnik je takový, kterého dluhy převyšují hodnotu majetku. (24)

### **Koeficient samofinancování (equity ratio)**

$$\text{koeficient samofinancování} = \frac{\text{vlastní jmění}}{\text{celková pasiva}}$$

**Vzorec 12: Koeficient samofinancování** (Zdroj: (22))

Ukazatel celkové zadluženosti a koeficient samofinancování musí dát v součtu 1. Vystihují skladbu financování podniku – a to z vlastních a cizích zdrojů. Riziko pro akcionáře a věřitele roste s vyšším podílem cizích zdrojů, avšak použití cizích zdrojů je potřebné do určité výše (zvyšují i rentabilitu vlastního kapitálu). (22)



## Ukazatel úrokového krytí

$$\text{úrokové krytí} = \frac{EBIT}{\text{nákladové úroky}}$$

**Vzorec 13: Úrokové krytí** (Zdroj: (20))

Tento ukazatel udává, kolikrát zisk převyšuje nákladové úroky, uvádí věřitelům velikost bezpečnostního polštáře. Doporučuje se hodnota ve výši trojnásobku i vyšší. Plyne to z faktu, že čím podnik dosahuje vyššího růstu tržeb, je schopen více využívat cizí kapitál, jelikož je schopen platit fixní částky úroků. Blížící se úpadek značí neschopnost platit ze zisku úrokové platby. (20)

### 2.5.3 Čistý pracovní kapitál

Ukazatel čistého pracovního kapitálu patří k často používaným rozdílovým ukazatelům. Vyčísluje množství oběžného majetku po úhradě krátkodobých závazků. Tedy tato část je financována z dlouhodobých zdrojů. Jeho výše závisí od preferencí podniku, příliš vysoký se však nedoporučuje, avšak je potřebný pro zajištění potřebné míry likvidity podniku.

$$\text{čistý pracovní kapitál} = \text{oběžný majetek} - \text{krátkodobé závazky}$$

**Vzorec 14: Čistý pracovní kapitál** (Zdroj: (25))

Rozlišujeme tři druhy přístupů, pokud manažeři upřednostňují umírněný přístup, tím financují trvalá oběžná aktiva dlouhodobými dluhy a krátkodobá krátkodobými dluhy. Při agresivním přístupu jsou krátkodobými dluhy financovány kromě trvalých oběžných aktiv i z části stálá aktiva, oproti tomu při konzervativním přístupu jsou dlouhodobými dluhy financována částečně krátkodobá oběžná aktiva. (24)

## 2.6 EVA (Economic Value Added)

EVA – ekonomická přidaná hodnota je založena na myšlence, že náklady na vlastní i cizí kapitál musí pokrýt očekávaný výnos a cílem podniku je maximalizovat ekonomický zisk. Rozdílem v chápání oproti klasickému pojetí je, že koncepce EVA počítá s náklady na vlastní kapitál (oportunitní náklady, je obtížné je odhadnout). Tyto odčítá od účetního zisku. EVA vychází z NOPAT (provozní hospodářský výsledek po zdanění).

Hodnotu EVA získáme tak, že od NOPAT odečteme všechny náklady na investovaný kapitál. Tyto dostaneme díky ukazateli WACC (průměrné náklady na kapitál). (24)

$$„EVA = NOPAT - C \times WACC$$

*C – celkový investovaný provozní kapitál“ (24, s. 353)*

Logikou je, že společnost tvoří hodnotu v tom případě, je-li NOPAT vyšší než náklady investovaného kapitálu. (20)

Dle EVA se utváří ucelená soustava řízení, kde se především musí analyzovat faktory přispívající k vytváření hodnoty a zjistit které směřují k zvyšování hodnoty a prospěchu pro všechny zájmové skupiny. Správnou aplikaci v podniku povede k tomu, že i manažeři se budou chovat jako vlastníci, když jejich odměny budou navázané na tento ukazatel. Dále jsou stimulováni i zaměstnanci k vyšším výkonům, protože se podílí na vytváření nové hodnoty. EVA je využívána i na úrovni velkých korporací, je stěžejním k určení cílů, hodnocení přínosu nových produktů či měření výkonnosti podniku. Ukazatel EVA využívají k hodnocení i české společnosti. (24)

## **2.7 Analýza prostředí**

Pro každé rozhodnutí a stanovení cílů a strategií jsou potřebné informace (abychom se měli o co opřít). Tyto získáme z analýz, které nám pomáhají lépe zmapovat situaci a zorientovat se v dané oblasti.

### **2.7.1 Porterův model konkurenčních pěti sil**

Tento model se využívá při analýze konkurenčního prostředí podniku a vychází z přesvědčení, že tržní situaci podniku, možnost jeho budoucího růstu a dlouhodobou rentabilitu tržního segmentu ovlivňuje pět hlavních sil, a to:

- Stávající konkurence
- Možnost vstupu na trh nové konkurence
- Kupní síla odběratelů
- Vyjednávající síla dodavatelů
- Hrozba vzniku substitutů (26)



**Obrázek 4: Porterův model pěti sil** (Zdroj: vlastní zpracování dle (26))

### 2.7.2 SLEPTE analýza

Aby mohl podnik správným způsobem pochopit potřeby svých zákazníků a byl schopen zaznamenat změny ve svém okolí a vhodně na ně zareagovat, je doporučeno provádět analýzu vnějšího prostředí podniku prostřednictvím šesti faktorů:

- Sociální
- Legislativní
- Ekonomické
- Politické
- Technologické
- Ekologické (27)

### 2.7.3 McKinseyho analýza faktorů 7S

Tento model je možné využít k plánování rozvoje organizace (pro všechny velikosti organizací). Tato analýza se zabývá sedmi faktory, které v anglickém jazyce začínají na „S“:

- Strategie (strategy)
- Struktura (structure)
- Systémy (systems)
- Styl (style)
- Zaměstnanci (staff)
- Schopnosti (skills)
- Sdílené hodnoty (shared values) (28)

#### **2.7.4 SWOT analýza**

SWOT analýza je nejznámější a nejčastěji využívaným nástrojem analýzy. Je postavena na principu identifikace a hodnocení faktorů z hlediska:

- Silných stránek podniku – Strengths
- Slabých stránek podniku - Weaknesses
- Příležitostí podniku - Opportunities
- Hrozeb podniku – Threats

Silné a slabé stránky jsou interními faktory, lze je kontrolovat i ovlivňovat. Příležitosti a hrozby jsou externí faktory, nelze je ovlivnit, je možné na ně zareagovat tím, že se jim podnik přizpůsobí. (29)

### 3 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

#### 3.1 Představení společnosti

Společnost DPD patří k největším soukromým společnostem v Evropě zaměřujících se na expresní přepravu (vnitrostátní i mezinárodní) kusových zásilek především pro firmy a podnikatele, ale také pro koncové zákazníky. Vznikla v Německu 1976. Česká pobočka byla založena v roce 1994 a za krátkou dobu se jí povedlo vybudovat kvalitní síť dep po celé republice. Aplikace ověřených technologií ze zahraničí a znalost specifík českého trhu přinesla úspěch. Vedlo to k vytvoření uceleného systému, který vyhovuje potřebám českého trhu. (30)

#### 3.2 Základní údaje o společnosti

<b>Název společnosti:</b>	Direct Parcel Distribution CZ s.r.o. (DPD CZ)
<b>Sídlo:</b>	Modletice 135, Říčany u Prahy 251 01
<b>Právní forma podnikání:</b>	Společnost s ručením omezeným
<b>IČ:</b>	61329266
<b>Základní kapitál:</b>	341 160 000,- Kč
<b>Datum vzniku společnosti:</b>	24. 8. 1994
<b>Předmět činnosti:</b>	Vnitrostátní a mezinárodní zasílatelství, zastupování v celním řízení, silniční a motorová doprava, skladování zboží a manipulace s nákladem, poštovní služby
<b>Jednatel společnosti:</b>	Ing. Miloš Malaník



Obrázek 5: Logo společnosti

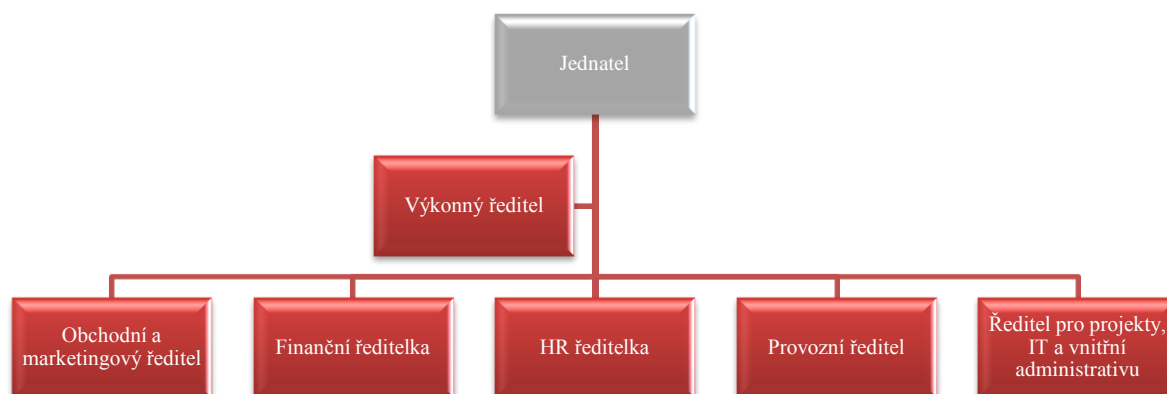
#### Společníci

<b>Název společnosti:</b>	DPD (Schweiz) AG, Buchs, Švýcarsko
<b>Obchodní podíl:</b>	100%

DPD CZ je součástí franchisingového uskupení, má s DPD Aschaffenburg, SRN uzavřenou Franchisingovou smlouvu, v té jsou uvedeny všechny práva a povinnosti, které musí DPD CZ dodržovat. Prvořadým je kvalita a spokojenost zákazníků. (31)

### 3.3 Organizační struktura

V roce 2015 měla společnost DPD CZ 305 zaměstnanců. Organizační struktura společnosti je následující:



Obrázek 6: Organizační struktura společnosti

### 3.4 Historie DPD CZ, s.r.o.

Společnost Direct Parcel Distribution (DPD) vznikla v Německu v roce 1976, na českém trhu začala působit v roce 1994.

Myšlenkou pro vznik této společnosti bylo vytvořit pro přepravu zásilek jednotný systém, kterým by se zjednodušila přeprava pro zákazníky, a zároveň by byly nabízené nadstandardní služby právě pro firmy. A jelikož na trhu chyběla jiná možnost dopravy než poštovní a železniční, poptávka po službách DPD přepravy byla velká (za první rok 1,4 milionu zásilek).

Osmdesátá léta znamenala pro DPD neustálé upevňování pozice na německém trhu, což vedlo k umístění se na vůdčí pozici. DPD neopomíjelo neustálé zlepšování a přidávání nových služeb či produktů – a také se rozšiřovat (díky franchizingovému systému). V roce 2001 se DPD spojilo se skupinou GeoPost, dceřinou společností La Poste. Tato fúze přinesla společnosti nové možnosti (finanční i technologické).

V současnosti DPD denně přepraví více než 3,6 milionů zásilek po celém světě. V Evropě působí ve více než 30 zemích. Nezapomíná se pořád zlepšovat a rozšiřovat. Vychází z myšlenky: „*Být vám na dosah a doručovat zásilky co nejrychleji a nejpohodlněji.*“ (32) A také se snaží o co nejvíce ekologický provoz, což vyplývá i z ceny Zlatý certifikát TOP Odpovědné firmy. V roce 2017 si obhájila i titul Czech Business Superbrands, což značí speciální postavení a uznání značky „dpd“ na českém trhu. (32, 33)

### **3.5 Společenská odpovědnost**

DPD CZ je společensky odpovědnou společností, o čem svědčí i Zlatý certifikát TOP Odpovědné firmy, který DPD CZ získalo za své CSR aktivity v roce 2016. DPD CZ se ve svém oboru podnikání (přeprava) snaží být co nejvíce šetrné k přírodě a to prostřednictvím několika aktivit, které jsou součástí jejího DrivingChange programu:

- Snižování emisí CO<sub>2</sub> na 0 – DPD CZ si uvědomuje svoji produkci emisí CO<sub>2</sub> a dalších skleníkových plynů, sleduje je a snaží se je snižovat, také to kompenzuje financováním projektů, které se zabývají ochranou a obnovou přírody. DPD CZ je držitelem certifikátu ISO 14001.
- Doručování s citem ve městech – DPD CZ neustále vylepšuje své doručovací služby a rozšiřuje smart funkce do aplikace DPD Kurýr, díky tomu se zvyšuje pravděpodobnost doručení zásilky na první pokus.
- Žití pro společnost - DPD CZ pomáhá různou formou, např. přepravou zdarma, dobrovolnictvím (kde se angažují sami zaměstnanci) apod.
- Přinášení inovací – DPD CZ se drží trendů a „jde s online dobou“ a tím i přichází neustále s novými nápady, také vytváří zaměstnancům příjemné pracovní prostředí, aby se dobře cítili a i oni sami mohou přicházet s nápady na zlepšení. (34)

### **3.6 Obchodní činnosti firmy, hlavní trhy a zákazníci**

#### **3.6.1 Obchodní činnosti firmy**

Podle klasifikace CZ-NACE má společnost primární kód 53200 – Ostatní poštovní a kurýrní činnosti. Jako sekundární kódy má společnost přiděleny 461 -

Zprostředkování velkoobchodu a velkoobchod v zastoupení, 46900 - Nespecializovaný velkoobchod, 49410 - Silniční nákladní doprava, 52100 – Skladování, 52290 - Ostatní vedlejší činnosti v dopravě, 6832 - Správa nemovitostí na základě smlouvy nebo dohod.

Z toho logicky plyne, že společnost se specializuje hlavně na kurýrní služby, konkrétně doručování balíků firmám či soukromým osobám (posílání mezi soukromými osobami je novou službou, kterou DPD CZ poskytuje od poloviny roku 2016).

Průběh je následující: nejdříve si zákazník objedná přes internet DPD přepravu, na stránkách přímo vyplní potřebné údaje a váhu, na základě které je vypočítána cena přepravy. Je důležité uvádět pravdivou váhu. V den vyzvednutí balíku kurýr zákazníka kontaktuje (vyzvedává mezi 8-17tou hodinou na adrese uvedené v objednávce), soukromé osoby platí cenu za službu na místě, firmy si mohou nechat přepravné vyfakturovat jednou měsíčně, kurýr následně předá potvrzení a číslo balíčku, na základě kterého může zákazník sledovat online cestu svého balíčku. DPD doručuje po České republice do druhého pracovního dne od vyzvednutí. Příjemce balíčku obdrží od DPD e-mail i sms, kde se dozví potřebné informace o balíčku, také údaje do aplikace DPD Kurýr. Tato aplikace umožňuje měnit čas a místo doručení a zvyšuje šanci na doručení balíčku „napoprvé“.

Společnost DPD CZ se snaží jít co nejvíce s dobou a také co nejvíce šetřit životní prostředí, k čemu přispívá i aplikace DPD Kurýr.

Společnost DPD CZ má v České republice 13 dep, jedno centrální celorepublikové překladiště a zhruba 175 Pickup-ů (míst, kde si zákazníci mohou balíčky vyzvednout – jejich počet má DPD CZ za cíl zvyšovat), dále 600 kurýrů a každoročně doručí skoro 12 milionů zásilek. DPD se snaží vyjít co nejvíce vstříc zákazníkům. DPD CZ plánuje síť dep modernizovat a rozšířit, šest dep přestěhuje v roce 2017 do nových prostor, které zajistí navýšenou kapacitou a do roku 2018 plánuje dvě nové postavit (viz Příloha 4).

(35)



### 3.6.2 Služby zákazníkům

Jak již bylo popsáno výše, společnost DPD CZ cílí kromě firemních zákazníků nově i na soukromé osoby. Těmto skupinám zákazníků nabízí služby: Classic, Express, DPD Private, Pickup a doplňkové služby po České republice i do zahraničí (silniční a letecká přeprava do 230 zemí). (36)

#### Vnitrostátní přeprava

- Maximální hmotnost zásilky je 50 kg/u DPD Express 31,5 kg
- Maximální délka je 175 cm (72)

#### DPD Classic

- Doručení následující pracovní den od vyzvednutí
  - Příjemce obdrží e-mail den před doručením
  - Příjemce si může prostřednictvím aplikace DPD Kurýr přizpůsobit doručení
  - 3 pokusy na doručení
  - Možnost pojištění zásilky až do 50 000,- Kč v ceně přepravy
  - Online sledování zásilky
  - Potvrzení o doručení zásilky
  - Možné doplňkové služby – dobírka, sběrný balík, připojištění a výměnná zásilka
- (36)

#### DPD Express

- Garance doručení do 10:00/12:00/18:00
- Příjemce obdrží e-mail/SMS den před doručením a v den doručení
- Příjemce si může prostřednictvím aplikace Moje DPD přizpůsobit doručení
- Možnost pojištění zásilky až do 50 000,- Kč v ceně přepravy
- Online sledování zásilky
- Potvrzení o doručení zásilky
- Možné doplňkové služby – dobírka a připojištění
- Pokud by nebylo možné expresní doručení zásilky, DPD CZ včas kontaktuje odesílatele a vrátí mu cenový rozdíl mezi službou Express a Classic (36)

Pro e-shopy jsou nabízené služby DPD Private a Pickup

#### DPD Private

- Pohodlné doručení zákazníkům díky aplikaci DPD Kurýr
- Doručení následující pracovní den od vyzvednutí
- Příjemce obdrží e-mail/SMS den před doručením a v den doručení (upřesnění času)
- Možnost přesměrování balíčku do výdejního místa Pickup
- 3 pokusy na doručení
- Online sledování zásilky
- Potvrzení o doručení zásilky
- Možné doplňkové služby – dobírka, připojištění, večerní doručení, výměnná zásilka, vyzvednutí u třetí strany, zabezpečené předání
- Možnost pojištění zásilky až do 50 000,- Kč v ceně přepravy (36)

#### Pickup

- Osobní vyzvednutí ve výdejních místech
- Možnost pojištění zásilky až do 50 000,- Kč v ceně přepravy
- Online sledování zásilky
- Potvrzení o doručení zásilky
- Zákazníci jsou informováni e-mailem/SMSkou o vyzvednutí zásilky v e-shopu, připravení zásilky na výdejním místě a také pokud si ji do čtyř kalendářních dnů nevyzvedli
- Možné doplňkové služby – dobírka a připojištění
- Balíček je uložen 7 kalendářních dnů (36)

#### Doplňkové služby

- Večerní doručení – doplňková služba k DPD Private, možná ve větších městech, doručování mezi 18:00 – 21:00
- Zabezpečené předání – doplňková služba k DPD Private, předání do vlastních rukou na základě zadání kódu do kurýrova skenovacího zařízení, využívá se pro citlivé zboží

- Vyzvednutí u třetí strany – doplňková služba k DPD Private, zásilka je vyzvednuta na libovolné adrese
- Sběrný balík – doplňková služba k DPD Classic, zásilka je vyzvednuta na libovolné adrese a doručena na adresu svozu
- Výměnná zásilka – vhodná pro reklamace, umožňuje zpětné zaslání zásilky od zákazníka
- Dobírka – za zásilku zaplatí příjemce (kartou nebo hotově) při převzetí
- Připojištění – nadstandartní pojištění (nad 50 000,- Kč do 500 000,- Kč), příplatek činí 0,25% z pojistné částky (36)

#### Mezinárodní přeprava

- Maximální hmotnost zásilky je 31,5 kg/ na Slovensko je 50 kg
- Maximální délka je opět 175 cm (72)

#### DPD Classic

##### Silniční přeprava:

- Doručování po Evropě do 2-8 pracovních dnů
- 3 pokusy na doručení
- Online sledování zásilky
- Potvrzení o doručení zásilky
- Možné doplňkové služby – dobírka, připojištění, import, DPDBox a DPDPack
- Možnost pojištění zásilky až do 50 000,- Kč v ceně přepravy (36)

##### Letecká přeprava:

- Doručování do více než 230 států
- 2 pokusy na doručení
- Online sledování zásilky
- Potvrzení o doručení zásilky
- Možné doplňkové služby – připojištění
- Možnost pojištění zásilky až do 50 000,- Kč v ceně přepravy (36)

### DPD Express

- 2 pokusy na doručení
- Expresní letecká přeprava do evropských států s doručením do 18:00 dne následujícího po vyzvednutí
- Online sledování zásilky
- Potvrzení o doručení zásilky
- Možné doplňkové služby – připojištění
- Možnost pojištění zásilky až do 50 000,- Kč v ceně přepravy (36)

### DPD Guarantee

- Garance doručení 1-5 pracovních dnů do vybraných evropských států
- 3 pokusy na doručení
- Online sledování zásilky
- Potvrzení o doručení zásilky
- Možné doplňkové služby – připojištění, dobírka, Guarantee DPDPack, Guarantee DPDBox
- Pokud by nebylo možné expresní doručení zásilky, DPD CZ včas kontaktuje odesílatele a vrátí mu cenový rozdíl mezi službou Express a Classic (36)

### Pro e-shopy

#### DPD Private

- Doručení následující pracovní den od vyzvednutí
- Příjemce obdrží e-mail/SMS den před doručením (ve vybraných zemích) a v den doručení (upřesnění času) ve všech zemích
- Termín doručení si mohou zákazníci měnit
- Možnost přesměrování balíčku do výdejního místa Pickup
- 3 pokusy na doručení
- Online sledování zásilky
- Potvrzení o doručení zásilky
- Možné doplňkové služby – dobírka, připojištění
- Možnost pojištění zásilky až do 50 000,- Kč v ceně přepravy (36)

### 3.6.3 Hlavní trhy a zákazníci

DPD CZ a celá DPD Group cílí především na firmy a e-shopy, avšak již nabízí služby i pro soukromé osoby.

V současné době roste trend u koncových zákazníků v nakupování prostřednictvím e-shopů, tudíž se zvyšuje i poptávka po službách přepravních společností k těmto zákazníkům. Lze očekávat do budoucna větší podíl této skupiny odběratelů. Za rok 2016 utratili zákazníci v e-shopech více než 100 miliard Kč, což znamená nárůst tržeb oproti roku 2015 o 24%. (37)

Jelikož DPD CZ má stabilní zákazníky, ale také nabízí i jednorázové služby, pole působnosti společnosti je opravdu široké.

### 3.6.4 Marketing

Marketingové aktivity spadají pod obchodního a marketingového ředitele. Hlavní vizí společnosti je „doručovat radost“, což je i využívaný slogan při prezentaci firmy. Slovo radost zároveň obsahuje první písmena z pojmenování hodnot firemní kultury společnosti, a to **respekt**, **angažovanost** v týmu, **důvěra**, **odpovědnost**, **spolehlivost**, **tvrdá práce**. (31)

Od června roku 2015 má na starosti produktovou komunikaci DPD CZ agentura Rubikon PR (38), která se vyznačuje kreativním a moderním přístupem. Cílem společnosti DPD CZ je informovat širší veřejnost o svých novinkách a obecně informovat o trendech v přepravních službách.

DPD CZ celkově drží krok s dobou a využívá moderní komunikační kanály, o čem svědčí poutavé webové stránky, neustálé sdílení novinek na svém facebookovém účtu, Twitteru či LinkedInu či pravidelné články informující o novinkách ve společnosti.

Společnost se prezentuje i prostřednictvím charitativních aktivit. V roce 2016 se již počtrnácté zapojila do charitativní sbírky Světluška přepravou zásilek na charitativní sbírky do škol pro dobrovolníky. (35)

## **4 SITUAČNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI**

### **4.1 Porterův model pěti sil**

Porterův model pěti sil se využívá při analýze konkurenčního prostředí podniku, předpokládá, že tržní situaci podniku, možnost jeho budoucího růstu a dlouhodobou rentabilitu tržního segmentu ovlivňuje pět hlavních sil. (26)

#### **4.1.1 Zákazníci: firmy, koncoví zákazníci**

Odběratele společnosti DPD CZ můžeme rozdělit do dvou kategorií:

1. Firemní zákazníci
2. Soukromé osoby

Firemními zákazníky jsou firmy nebo e-shopy, které obvykle pravidelně odesílají zásilky buď do firem, nebo přímo koncovým zákazníkům. Soukromé osoby mohou nově od června 2016 využívat také služeb DPD CZ.

Firemní zákazníci, kteří využívají služeb DPD CZ pravidelně, mají individuální ceny, které se odvíjí od přibližné hmotnosti zásilek a konkrétní vybrané služby (Classic, Express, DPD Private, Pickup), také od přibližného počtu zásilek za měsíc a místa zasílání.

Firemní zákazníci, kteří chtějí využít pouze jednorázově služeb DPD CZ, mají na webových stránkách společnosti uvedený ceník. Ceny se opět odvíjí od hmotnosti zásilky a konkrétní vybrané služby.

DPD CZ účtuje ke všem službám přímo spojených s přepravou palivový příplatek, který se závisí na průměrné ceně nafty (dle údajů na webu Českého statistického úřadu), tudíž je proměnlivý, liší se pro silniční a leteckou přepravu. Navíc si DPD CZ účtuje i mýtné, které v současné době činí za každý kg zásilky 0,5 Kč bez DPH. U přepravy do zemí mimo EU se platí také clo. DPD CZ za své služby fakturuje měsíčně.

Soukromé osoby využívají služeb DPD CZ jednorázově a platí pro ně stejné cenové podmínky jako pro firemní zákazníky, kteří nejsou pravidelnými zákazníky. (39)

Jelikož v současné době je na českém trhu velké množství konkurenčních společností a není problémem přejít jednoduše ke konkurenci, tak je síla kupujících poměrně významná. Proto si společnost DPD CZ zajišťuje loajalitu zákazníků poskytováním kvalitních služeb, sledováním trendů a přizpůsobováním se jim i stoupajícím nárokům na kvalitu a rychlost přepravy, společenskou odpovědností apod.

#### **4.1.2 Dodavatelé**

DPD CZ je součástí nákupní aliance AXIGON a.s., která sdružuje firmy a OSVČ a umožňuje jim snížit provozní náklady. Výhody jsou předem a nastálo vyjednány. (40)

AXIGON nabízí čtyři kategorie služeb:

- AXIcar (pro firemní vozidla) – do balíčku služeb patří: tankovací karty, monitoring vozidel, havarijní a povinné ručení se slevou atd.
- AXIoffice (pro kancelář) – do balíčku služeb patří: výhodné mobilní tarify i internet, kancelářské potřeby, drogerie, elektřina, plyn atd.
- AXImarket (pro nové zakázky) – služby pro zviditelnění firmy a získání nových zakázek.
- Centrální registr firem – nadstandardní možnost prezentace firmy. (41)

AXIGON má v nabídce dva druhy tankovacích karet, a to Shell a EuroOil. Karty Shell jsou akceptovány na čerpacích stanicích Shell, EuroOil, Benzina a OMV, karty EuroOil navíc ještě na MOL a PopOil. To umožňuje kurýrům tankování pohonných hmot skoro na všech benzínových stanicích v České republice díky tankovacím kartám za stejné ceny na každé benzínové stanici (u dálnice i mimo ní), případně pokud více jezdí mimo dálnice a frekventovaných cest, tak získají slevu ze stojanových cen. (42) Dokonce karty euroShell lze využít i na 20 000 čerpacích stanicích v Evropě. (41)

Jelikož kromě pohonných hmot podnikání DPD CZ velice využívá volání, je pro ně výhodná služba AXIoffice neomezené volání. To AXIGON nabízí dokonce se slevou minimálně 53% od společnosti Vodafone. (43)

DPD CZ může využívat i dalších výhod od společnosti AXIGON, které byly popsány výše.

Pro zajištění efektivního doručování využívá společnost DPD CZ softwarový systém ORTEC, který zajišťuje trasové optimalizace ORTEC Routing. Trasy doručení se upravují na základě aktuálních informací o dopravě, omezení na cestě apod. (44) V České republice využívá mapy Here. (45) Společnost ORTEC je jedním ze světových lídrů v softwarech pro optimalizaci a analytických řešeních. (46)

DPD CZ je uživatelem SAP Business One, který integruje klíčové podnikové funkce a podporuje prodej, řízení vztahů se zákazníky (CRM), nákup, logistické procesy, finance i lidské zdroje. Umožňuje zachycení informací o podniku v jediném systému a dostupné pořád v celém podniku. Do společnosti DPD CZ implementovala SAP Business One společnost SOFTIP. (47)

Pro personalistiku a mzdy používá DPD CZ software Elanor Global Java Edition (EGJE), který umožňuje nastavení na míru. (48)

Jedině společnost ORTEC může mít určitou vyjednávací síla mezi dodavateli DPD CZ.

#### **4.1.3 Substituční produkty**

DPD CZ nabízí firmám a soukromým osobám přepravu zásilek (balíky o různých hmotnostech i rozměrech), k této přepravě nabízí celou řadu služeb: Classic, Express, DPD Private, Pickup a doplňkové služby po České republice i do zahraničí (silniční a letecká přeprava). Mezi doplňkové služby patří: večerní doručení, zabezpečené předání, vyzvednutí u třetí strany, sběrný balík, výměnná zásilka, dobírka a připojištění.

Jelikož DPD CZ nabízí silniční a leteckou přepravu a pro e-shopy také úschovu do tzv. Pickup-ů, není v současné době předpoklad, že by mohla v krátkém horizontu vzniknout služba/y, která by substituovala/y nabídku služeb DPD CZ a DPD CZ by nebylo schopné se tomu tržně přizpůsobit. O tom svědčí fakt, že DPD Group testuje od června 2014 s firmou Atechsys drony, které je možné do budoucna považovat



za substituty k silniční přepravě. DPD se zúčastnilo pařížského festivalu dronů, kde předvedlo dron, který unesl čtyř kg balík a letěl rychlostí až 30 km/hod na 20 km vzdálenosti. V současnosti se doručování drony pilotně ověřuje ve Francii. (49)

Z existujících služeb lze jako částečné substituty považovat aplikaci STUART, která se zaměřuje na expresní doručení (do hodiny) ve velkoměstech kurýry na kolech, mopedech či autech a dále automatizovaný balíkomat PackRobot společnosti Cleveron, ta prostřednictvím PackRobotu chce snížit náklady dopravců a současně zpohodlnit i vyzvedávání balíků pro zákazníky (postačuje smartphone, ze kterého PackRobot snímá 2D kódy). (49)

#### **4.1.4 Stávající konkurence**

V současné době je na českém trhu velké množství společností, které nabízejí přepravní či kurýrní služby, obvykle je jejich nabídka velice podobná, liší se především přídatnými službami, oblastí působení (některé nabízejí služby jen ve velkých městech), hustotou sítě (počet dep či podacích míst), vztahem ke společenské odpovědnost či životnímu prostředí.

Jedná se především o DHL Express, PPL CZ s. r. o., TNT Express, Českou poštu s. p., GLS CZ s. r. o., Geis Parcel CZ s. r. o. Kromě státního podniku České pošty jsou ostatní z těchto společností zahraniční. Konkurence je v tomto odvětví vysoká a neexistují velké bariéry vstupu na trh.

#### **4.1.5 Nová konkurence**

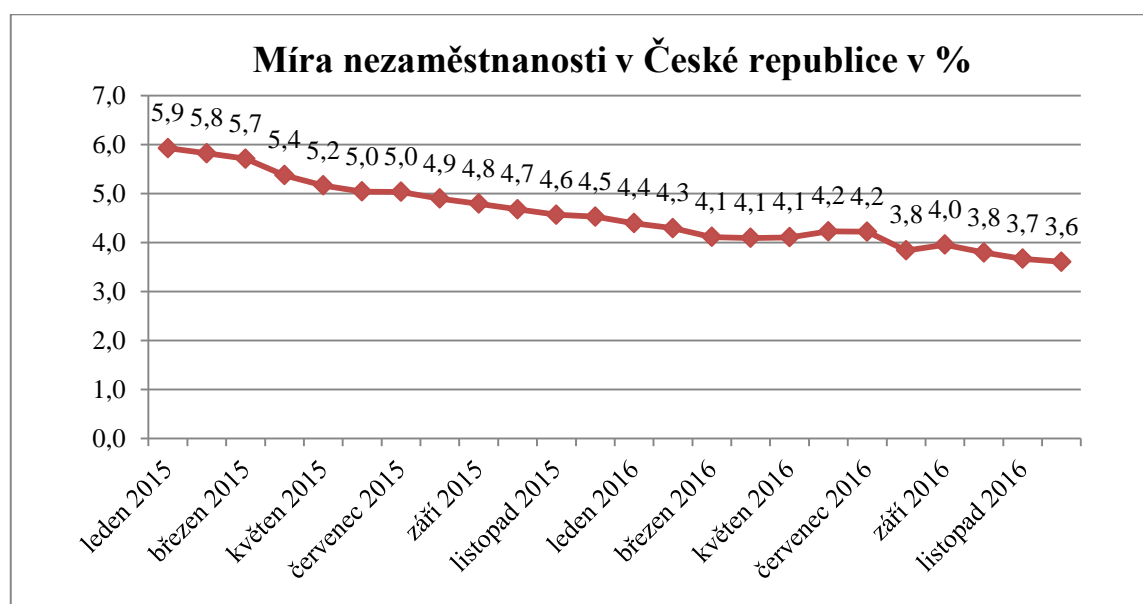
Podnikání v oblasti přepravy balíků v České republice neshledává výrazné bariéry vstupu do odvětví. Momentálně působí na českém trhu téměř všechny evropské a světové přepravní společnosti. Jedinou bariérou vstupu na trh je nákladné vybudování funkční přepravní sítě a dep, proto se nepředpokládá v blízké době vstup dalšího silného konkurenta na trh, avšak nelze vyloučit místní přepravce, kteří by působili lokálně.

## 4.2 SLEPTE analýza

### 4.2.1 Sociální (trh práce, demografické ukazatele)

#### Míra nezaměstnanosti

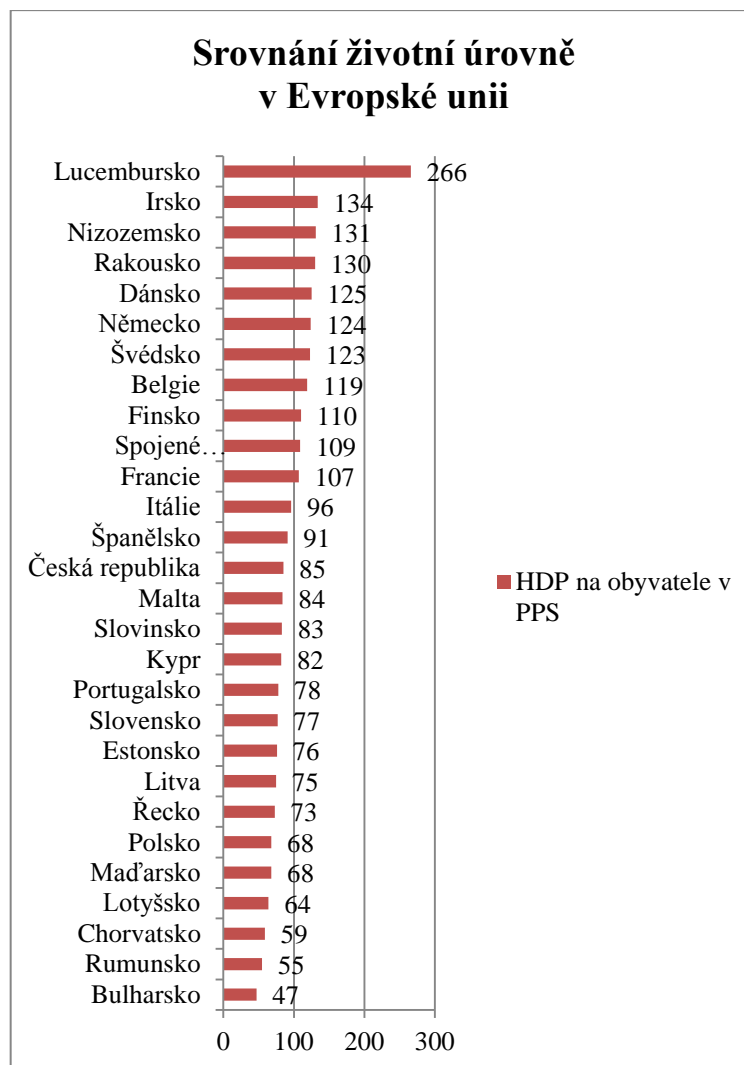
Jelikož podnikání obecně (taky i DPD CZ) se daří ve větší míře, pokud domácnosti více utrácí, hraje míra nezaměstnanosti pro ně svoji roli. Z grafu 1 je patrné, že od ledna 2015 dochází k neustálému poklesu nezaměstnanosti, což má pozitivní vliv na růst ekonomiky. Lidé si toho mohou více dovolit, tedy více utrácí (nakupují). S čímž i koresponduje růst kupní síly obyvatelstva (viz graf 7).



Graf 1: Míra nezaměstnanosti (Zdroj: vlastní zpracování dle údajů ČSÚ)

#### Životní úroveň obyvatel

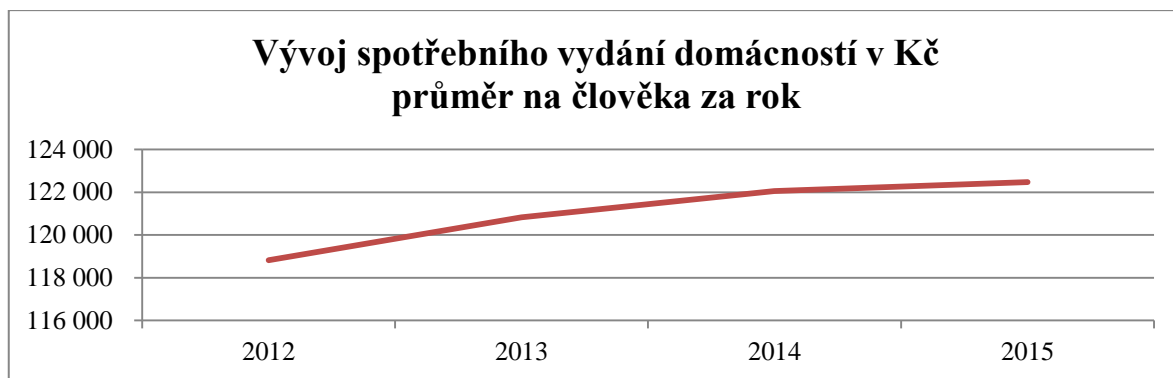
Životní úroveň obyvatel je možné charakterizovat jako míru uspokojování potřeb materiálního i nemateriálního charakteru. Porovnat životní úroveň mezi státy lze například pomocí srovnání HDP na jednoho obyvatele v standardu kupní síly (společná imaginární měna - PPS). Cílem Evropské unie i jednotlivých států je neustálé zvyšování životní úrovně občanů. Jsou k tomu podnikány kroky, např. snižování rozdílů mezi regiony, podněcování vzniku nových pracovních míst. Z níže uvedeného grafu plyne, že Česká republika je na 14. místě, tedy zhruba uprostřed. Životní úroveň obyvatel se odráží i na chování občanů jako spotřebitelů. (50)



**Graf 2: Srovnání životní úrovně v Evropské unii (Zdroj: (50))**

### **Spotřební vydání domácností**

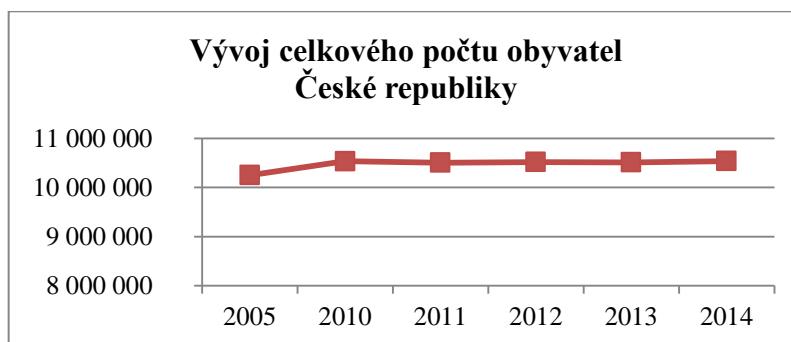
Tento ukazatel vyjadřuje množství peněz, které v sledovaném období průměrně utratí domácnost a její členové. Z grafu 3 plyne, že spotřeba domácností roste, také rostou i tržby e-shopů, čímž logicky roste poptávka po službách přepravních společností. Tento vývoj je pro podnikání DPD CZ velice příznivý.



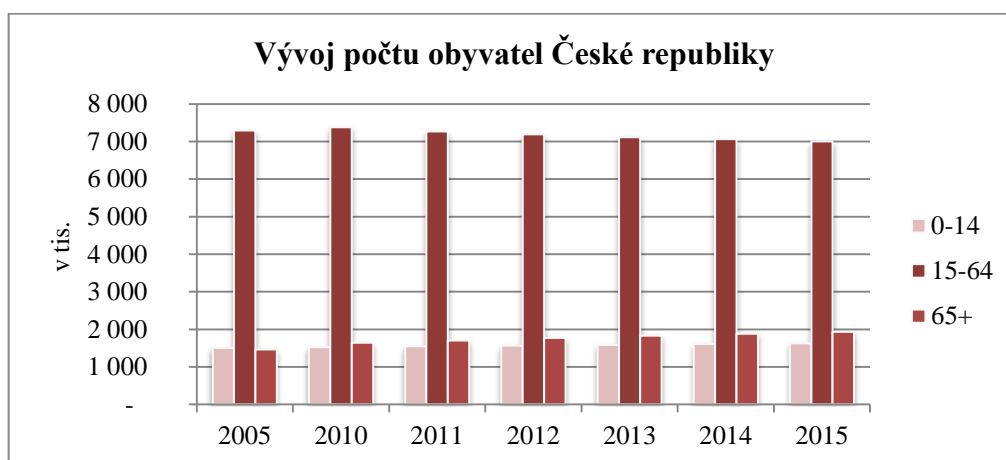
**Graf 3: Vývoj spotřebního vydání domácností** (Zdroj: vlastní zpracování dle údajů ČSÚ)

### Vývoj počtu obyvatel

Počet obyvatel republiky je důležitý pro podnikání, jelikož obyvatelé jsou potenciálními zákazníky či zaměstnanci. Z níže uvedeného grafu 4 je zřejmé, že počet obyvatel mírně narostl hlavně oproti roku 2005, avšak graf 5 ukazuje trend stárnutí populace.



**Graf 4: Vývoj celkového počtu obyvatel České republiky** (Zdroj: vlastní zpracování dle údajů ČSÚ)



**Graf 5: Vývoj počtu obyvatel České republiky** (Zdroj: vlastní zpracování dle údajů ČSÚ)

#### 4.2.2 Legislativní

Podnikání společnosti je ovlivňováno platnými zákony České republiky a Evropské unie (EU). Jelikož DPD CZ nabízí přepravu zásilek do zahraničí a především do zemí EU, je pro společnost zjednodušením volný pohyb zboží a služeb v rámci EU. (51)

Společnosti DPD CZ vzhledem k předmětu podnikání musí sledovat a řídit se zákony:

- Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník
- Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích – spolu s Novým občanským zákoníkem nahradil Obchodní zákoník, jsou v něm definovány pro společnosti a družstva přesné podmínky, způsoby založení a vedení,
- Zákon č. 235/2005 Sb., o dani z přidané hodnoty – důležitý především pro plátce DPH, ale musí jej znát i neplátci (především, kteří podnikají),
- Zákon č. 262/2006, zákoník práce – upravuje pracovněprávní vztahy vznikající při výkonu práce mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem,
- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů – důležitý pro obchodní korporace, řeší daň z příjmů fyzických i právnických osob,
- Zákon č. 309/2006 Sb., o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci
- Zákon č. 29/2000 Sb., o poštovních službách a o změně některých zákonů – tento zákon se zabývá podmínkami pro podnikání v poštovních službách (poskytování, provozování těchto služeb)
- Zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů – tento zákon chrání občany před neoprávněným zasahováním do jejich soukromí a určuje povinnosti při zpracovávání osobních údajů,
- Zákon č. 17/1992 Sb., ochrana životního prostředí – určuje primární zásady pro ochranu životního prostředí,
- Zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele,
- Zákon č. 111/1994 Sb., o silniční dopravě.

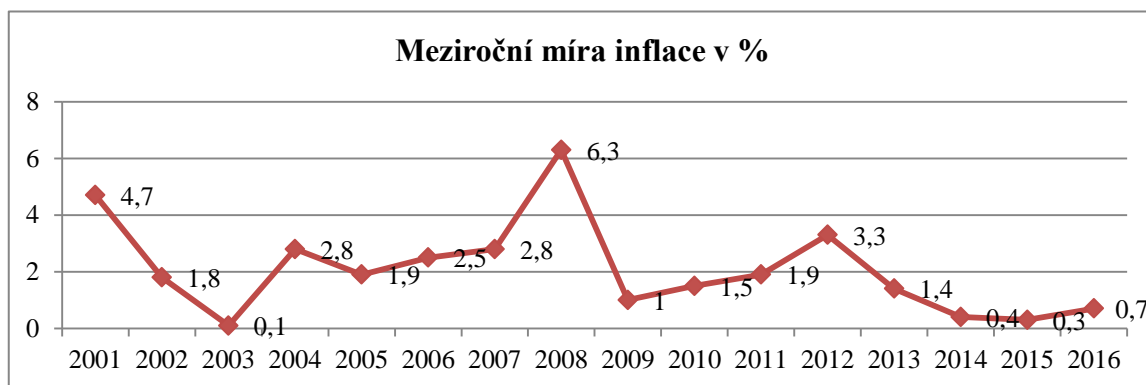
Je nezbytné neustále sledovat novelizace zákonů, právní předpisy EU či jiné normy, které se týkají předmětu podnikání společnosti.

### 4.2.3 Ekonomické

#### Meziroční míra inflace

Inflace se řadí mezi nejdůležitější ekonomické pojmy, lze ji vysvětlit jako tzv. znehodnocení peněz a určuje se pomocí míry inflace. Když je vysoká, může vést k poklesu poptávky po výrobcích i službách. Tento fakt může negativně ovlivňovat podnikání. (52)

Na níže uvedeném grafu je znázorněn meziroční vývoj míry inflace v letech 2001 až 2016.



Graf 6: Meziroční míra inflace v % (Zdroj: vlastní zpracování dle údajů ČSÚ)

Z grafu je patrné, že k nejmarkantnějšímu růstu meziroční míry inflace došlo v roce 2008, kdy dosáhla až 6,3%. Poté v roce 2009 došlo k jejímu poklesu na 1%, což bylo zapříčiněno celosvětovou ekonomickou krizí. Dále do roku 2012 mírně stoupala, poté zaznamenala pokles až na 0,3% v roce 2015 a v roce 2016 mírně porostla. Inflační cíl České centrální banky v celkové inflaci jsou 2%, tento cíl má trvat do vstupu České republiky do eurozóny. (53)

#### Sazba daně z příjmu právnických osob

V České republice se hlavní znaky daňového systému celkem podobají daňovým systémům ve vyspělých zemích. Příjmy z daní se skládají v obdobné míře z přímých a nepřímých daní. (54)

Sazby z daně z příjmů fyzických i právnických osob jsou upravovány § 16 Zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů. Sazba z daně z příjmů právnických osob od roku 1999 do roku 2017 poklesla z 35% na 19%. Od roku 2000

do roku 2003 byla její výše 31%, poté klesala až do roku 2010, kde se ustálila na 19%. (55) Růst sazby daně z příjmu právnických osob by mohl brzdit jejich rozvoj a investice.

### **Hrubý domácí produkt**

Vývoj hrubého domácího produktu (HDP) ukazuje výkonnost ekonomiky určitého státu za určité období. V současné době je již opět ekonomika České republiky nastartovaná. Jako hlavní faktory růstu jsou silná zahraniční poptávka a stabilní spotřeba domácností. Růst ekonomiky lze znát i růstem exportu a nízké míře nezaměstnanosti, která je provázána i s růstem spotřeby domácností. I když oproti roku 2015 byl ekonomický růst v roce 2016 dle zdání pomalejší, analytici českou ekonomiku hodnotí pozitivně, Česká republika stejně svůj růst zrychlila. Zpomalení bylo zapříčiněno meziročním srovnáním, jelikož rok 2015 byl poznamenán jednorázovými vlivy, a v roce 2016 byly nižší investiční aktivity. (56)

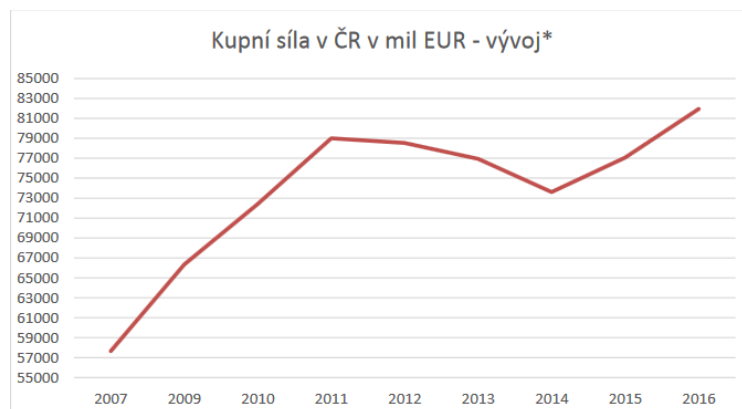
Ministerstvo financí očekává i v dalších letech růst ekonomiky. Jako riziko vnímá politickou situaci v Evropě i USA. (27)

Rok	1. čtvrtletí	2. čtvrtletí	3. čtvrtletí	4. čtvrtletí
2016	3,1	2,5	1,9	1,7
2015	3,9	4,4	4,3	3,9
2014	2	2,6	2,3	1,3
2013	-1,9	-1,2	-1,6	0,8
2012	-0,7	-1	-1,5	-1,7
2011	2,8	2,2	1,2	0,6

**Tabulka 1: Vývoj HDP v České republice v % y/y** (Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ)

### **Objem kupní síly obyvatel**

Objem kupní síly obyvatel v České republice od roku 2013 opět roste, za rok 2016 dosáhla nejvyšší hodnoty za posledních deset let, i přesto se v mezinárodním řebříčku umístila na 26. místě ze 42 srovnávaných zemí dle indexu kupní síly. V České republice jsou však velké rozdíly mezi regiony, nejvyšší index kupní síly mají pochopitelně krajská města. (58)

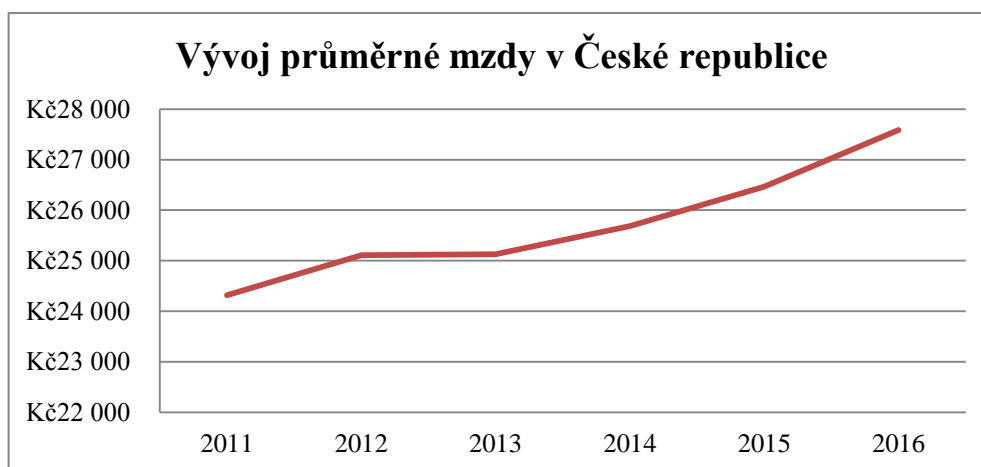


**Graf 7: Kupní síla v České republice (Zdroj: (58))**

### Vývoj průměrné mzdy

Průměrná mzda vypovídá o celkové mzdové úrovni, slouží především pro časové srovnávání. Její hodnota se získá aritmetickým průměrem všech pracovních příjmů na počet zaměstnanců. Pod jejím průměrem jsou dle odhadu Českého statistického úřadu téměř dvě třetiny zaměstnanců. Od roku 2013 zaznamenal vývoj průměrné mzdy prudký nárůst. Podnik by měl rostoucí trend mezd akceptovat, aby zabránil fluktuaci a nespokojenosti zaměstnanců. V dnešní době hrají významnou roli také další benefity.

(59)



**Graf 8: Vývoj průměrné mzdy v České republice (Zdroj: vlastní zpracování dle (60))**

#### 4.2.4 Politické

Česká republika se řadí mezi politicky stabilní demokratické státy, jejím základním zákonem je Ústava České republiky, která charakterizuje její politické zřízení. Patří



mezi parlamentní republiky v čele s předsedou vlády. Moc je ve státě rozdělena na zákonodárnou, výkonnou a soudní moc. (61)

Dle programového prohlášení současné vlády ČR, které bylo schváleno 12. 2. 2014, je jednou z priorit vlády rozvíjet podmínky pro svobodné podnikání, zlepšit zaměstnanost v ČR atd. (62)

Vzhledem k politickému vývoji v posledních letech, časté změně zákonů a schvalování nové legislativy je podnikatelské prostředí neustále ovlivňováno, firmám to také působí nejistotu pro další vývoj hlavně z hlediska daní apod. Také je nutné podotknout velký vliv politiky Evropské unie.

#### **4.2.5 Technologické**

V dnešní době jdou technologie neustále kupředu. Společnost DPD CZ velice pružně reaguje na technologický pokrok, čímž má stabilní pozici na trhu.

Průběžně vylepšuje aplikaci DPD Kurýr, kterou lze využívat na počítači či smartphonu. Také se přizpůsobuje trendu osobního vyzvedávání a zvětšuje síť výdejních míst Pickup-ů.

Vzhledem k udržení si postavení na trhu a tím neustálé konkurenceschopnosti je pro DPD CZ klíčové sledovat nové technologie a trendy. To potvrzuje i testování dronů ve Francii. Kromě nástrojů pro doručování může DPD CZ do budoucna více automatizovat třídící linky v depech.

#### **4.2.6 Ekologické**

Společnost DPD CZ si je vědoma, že činnosti jejího podnikání mají dopady na životní prostředí. Vzhledem k tomu se snaží být co nejvíce šetrná vůči přírodě, o čem svědčí její CSR aktivity (viz kapitola 2.5 Společenská odpovědnost). Jejím cílem je minimalizovat své dopady na přírodu.

Společnost se také řídí platnou legislativou v oblasti životního prostředí, třídění odpadů je samozřejmostí. Je držitelem i certifikátu ISO 14001.

### 4.3 SWOT analýza

SWOT analýza	
Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Dlouholetá historie (zkušenosti)</li> <li>➤ Pevné zázemí</li> <li>➤ Pevná pozice na českém trhu</li> <li>➤ Uživatelsky přívětivý objednávkový systém</li> <li>➤ Depa</li> <li>➤ Zaměstnanci - vstřícný kontakt se zákazníky</li> <li>➤ Pružnost při dodávání zásilek</li> <li>➤ Platba kartou</li> <li>➤ Široká nabídka doplňkových služeb</li> <li>➤ Služby pro pravidelné i příležitostní zákazníky</li> <li>➤ Rychlá reakce na změny tržního prostředí</li> <li>➤ Orientace na zákazníky</li> <li>➤ Mediální povědomí</li> <li>➤ Spolehlivá síť smluvních přepravců</li> <li>➤ Aplikace moje DPD, DPD Kurýr</li> <li>➤ Software ORTEC</li> <li>➤ Doručování po celé Evropě i do světa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Problém s doručováním v předvánočním období</li> <li>➤ Vysoký podíl vedoucích zaměstnanců</li> <li>➤ Málo benefitů pro dopravce a kurýry</li> </ul>
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Nabídka nových služeb - drony</li> <li>➤ Automobily na alternativní pohon</li> <li>➤ Aplikace</li> <li>➤ Rozšiřování Pickupů, dep</li> <li>➤ Rozmach e-shopů, růst ekonomiky</li> <li>➤ Automatizace dep</li> <li>➤ Zvyšování přesnosti dodání</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ztráta pozice na českém trhu</li> <li>➤ Vstup nových konkurentů</li> <li>➤ Tlak na snižování cen</li> <li>➤ Růst ceny ropy</li> <li>➤ Ztráta klíčových zákazníků</li> <li>➤ Riziko nedostatku kurýrů</li> <li>➤ Riziko fluktuace kurýrů</li> </ul>

Tabulka 2: SWOT analýza (Zdroj: vlastní zpracování)

Ze SWOT analýzy je možné vyvodit, že společnost DPD CZ má převahu **silných stránek**, na kterých ve svém podnikání staví.

Značnou výhodou je silné a stabilní nadnárodní zázemí s dlouholetými zkušenostmi. Za své třináctileté působení na českém trhu si společnost vybudovala pevnou pozici, o čem svědčí rozsáhlá síť dep, rozšiřování sítě Pickupů a spolehlivá síť přepravců. Jejím velkým pozitivem je i otevřený přístup k trendům, které neustále sleduje a přizpůsobuje

se jim. Snaží se vycházet vstříc zákazníkům, svoji nabídku služeb přizpůsobuje jejich požadavkům, možnost platby kartou dobírky je samozřejmostí. Své služby nabízí pravidelným i příležitostným zákazníkům, a to firmám, e-shopům či soukromým osobám. Webové stránky společnosti i její aplikace nezaostávají, všechny jsou velice uživatelsky přívětivé. Díky aplikaci DPD Kurýr si může zákazník pružně přizpůsobovat čas dodání zásilky. Avšak DPD CZ neopomíná ani své kmenové zaměstnance, jejich spokojenost společnosti leží na srdci. Odměňuje je a motivuje je velkou škálou různých benefitů. I díky tomu se personál DPD CZ vyznačuje vstřícným přístupem a snaží se pracovat skutečně "radostně". Společnost nezapomíná ani na své prezentování prostřednictvím médií, je aktivní i na sociálních sítích.

Společnost DPD CZ má i své **slabé stránky**, silné stránky je však převažují. Společnost DPD CZ byla před Vánocemi 2016 veřejností kritizována za nezvládnutí náporu zásilek a pozdního doručování, což zapříčinil nedostatek kurýrů a také extrémní nárůst zásilek. Kurýři ani dopravci nejsou zaměstnanci společnosti, dopravci vlastní automobily, které slouží k přepravě zásilek. Jejich pracovní podmínky již nejsou tak příjemné, i když jsou to právě oni, kdo ve finále doručují "radost". Benefitů mají méně než kmenoví zaměstnanci. Dále z výročních zpráv DPD CZ se ukázalo, že společnost má na vedoucích pozicích vzhledem k počtu zaměstnanců velký podíl řídicích pracovníků, což by mohlo znamenat slabiny v efektivitě řízení.

Vzhledem k rozvoji technologií a vzrůstající oblíbenosti nákupů přes internet má společnost do budoucna různé **příležitosti**. Jak již bylo popsáno v kapitole 4.1.3, DPD CZ může být první přepravní společností, která začne doručovat balíky drony. Své dopady na životní prostředí může společnost do budoucna snížit automobily na alternativní pohon. Lze také předpokládat, že i aplikace se budou zlepšovat, v čem může DPD CZ držet krok. To může přispět i k zvyšování přesnosti dodání. Rozšiřování sítě dep a Pickupů lze také shlédnout jako příležitost, do roku 2018 má DPD CZ v plánu dvě nové postavit. Jelikož obor automatizace je v současnosti v rozmachu, mohla by být pro společnost automatizace třídících linek v depech výhodnou investicí. Pokud se bude dále ekonomice dařit a bude dále vzrůstat oblíbenost nákupů přes e-shopy, budou vzrůstat i tržby DPD CZ.

**Hrozbou** pro každou společnost je ztráta pozice na trhu, vstup nových konkurentů či ztráta klíčových zákazníků, nejinak tomu je i u DPD CZ. Avšak momentálně není předpoklad, že by na trh mohl vstoupit takový konkurent, který by DPD CZ ohrozil. Téměř všichni světoví konkurenti již na českém trhu působí. Důležitosti svých klíčových zákazníků si musí být společnost vědoma a vzhledem k jejímu prozákaznickému přístupu lze předpokládat, že si zákazníky společnost dokáže udržet. Společnost může ohrozit tlak na snižování cen ze strany zákazníků či konkurentů, také růst cen ropy, který by její služby naopak zvýšil. V současné době má Česká republika nízkou zaměstnanost, z toho plyne obtížnější obsazování pozic kurýrů. Vzhledem k jejich ne úplně optimálním pracovním podmínkám lze očekávat jejich větší fluktuaci, což není pozitivní pro DPD CZ.

#### **4.4 McKinseyho analýza faktorů „7 S“**

Dle této metody je níže popsáno sedm kritických faktorů společnosti DPD CZ.

##### **4.4.1 Strategie společnosti**

Dlouhodobým strategickým cílem společnosti je pokračovat v úsilí o dosažení strategických cílů společnosti, čímž je být jedničkou na českém trhu v poskytování vnitrostátní a mezinárodní logistiky balíků, také zvyšovat svůj podíl na trhu, zlepšovat kvalitu nabízených služeb, rozšiřovat a zvyšovat kapacitu své přepravní sítě a zavádět nové produkty a neustále se přizpůsobovat potřebám zákazníka. (31)

##### **4.4.2 Styl řízení**

V společnosti DPD CZ se využívá demokraticky konzultativní styl řízení, který spočívá v obousměrné komunikaci. Zaměstnanci mohou sami přijít s návrhy na zlepšení. Finální rozhodování v závislosti na předmětu je provedeno příslušným vedoucím nebo vedením společnosti. Dále společnost pamatuje i na sladění pracovního a rodinného života, uvědomuje si, že se preference liší v závislosti od věku, všem věkovým kategoriím se snaží vycházet vstříc. (63)

#### **4.4.3 Struktura**

DPD CZ má stanovenou organizační strukturu, jejímž hlavním úkolem je rozdělení pravomocí, kompetencí a úkolů mezi jednotlivá oddělení a zaměstnance. Základní struktura byla znázorněna v kapitole 2.3 Organizační struktura.

#### **4.4.4 Systémy**

DPD CZ používá informační systém SAP Business One, který umožňuje kontrolovat a efektivně řídit všechny firemní procesy. Integruje také klíčové podnikové funkce, podporuje prodej, řízení vztahů se zákazníky (CRM), nákup, logistické procesy, finance i lidské zdroje. Umožňuje zachycení informací o podniku v jediném systému a dostupné pořadí v celém podniku. HR oddělení pro personalistiku a mzdy využívá software EGJE (Elanor Global Java Edition). Vzhledem k předmětu podnikání potřebuje společnost i software pro optimalizaci tras, za tímto účelem využívá softwarový systém ORTEC.

#### **4.4.5 Zaměstnanci**

Společnost si je vědoma hodnoty svých zaměstnanců, současně když je sloganem společnosti „doručovat radost“, hraje motivace velkou roli. Nabízí možnost seberealizace, příjemné pracovní prostředí, které má přátelskou atmosféru, či benefity na míru.

Mezi benefity společnosti (nejsou pro všechny pozice stejné) patří obecně kromě bonusu, prémie či příspěvku na stravování individuální rozvržení pracovní doby, children-friendly office, provize z prodeje, mobilní telefon, možnost využívání služebního automobilu pro soukromé účely, příspěvek na dopravu vzdělávací kurzy či školení, notebook, příspěvky na dovolenou, na penzijní a životní pojištění, na sport i kulturu, zdravotní volno (sickday) a možnost home office.

#### **4.4.6 Sdílené hodnoty**

Pro společnost DPD CZ je důležité, aby měla spokojené zaměstnance, kteří jsou ztotožnění s vizí společnosti „doručování radosti“. Také je nezbytné, aby byli zaměstnanci spolehliví, jelikož úspěch společnosti je závislý na lidech. Dále se zdůrazňuje týmová spolupráce napříč odděleními (všichni táhnou za jeden provaz).

Klade se důraz na zákazníka (je na prvním místě). Firma neopomíjí ani zdraví svých zaměstnanců, snaží se vytvářet takové pracovní prostředí, které je vede k zodpovědnosti o něj.

#### **4.4.7 Schopnosti**

V managementu společnosti jsou manažeři s několikaletými zkušenostmi, kteří mají i znalosti z daného oboru a jsou dostatečně kvalifikovaní. Nejen oni jsou však neustále proškolení, aby bylo zajištěno zlepšování společnosti, které se neobejde bez neustálého vzdělávání.

## **5 BENCHMARKING SPOLEČNOSTI DPD CZ S.R.O. A JEJICH KONKURENTŮ**

### **5.1 Popis a zhodnocení kvality informačních zdrojů k benchmarkingu**

Informace využívány ke srovnávání společnosti DPD CZ s konkurenty za roky 2010 až 2015 vycházely především z výročních zpráv společností z internetového portálu justice.cz a z databáze Amadeus, ke které přístup umožňuje Fakulta podnikatelská svým studentům. Další informace o společnostech (nabídce služeb, historii apod.) byly čerpány přímo z internetových stránek jednotlivých společností.

### **5.2 Vybrané společnosti pro benchmarking**

V této kapitole budou představeny vybraní konkurenti pro srovnání společnosti DPD CZ prostřednictvím metody benchmarking. Zvolené společnosti mají stejný primární NACE kód jako společnost DPD CZ a také jsou ji svou velikostí a nabídkou služeb velice podobné. Po jejich představení bude DPD CZ s nimi srovnávána prostřednictvím vybraných provozních a finančních ukazatelů a poskytovaných služeb i cen.

<b>Název společnosti:</b>	PPL CZ s.r.o.
<b>Sídlo:</b>	K Borovému 99, Jazlovice, Říčany
<b>Právní forma podnikání:</b>	Společnost s ručením omezeným
<b>IČ:</b>	25194798
<b>Základní kapitál:</b>	20 000 000,- Kč
<b>Datum vzniku společnosti:</b>	26. 5. 1999
<b>Předmět činnosti:</b>	Skladování, balení zboží, manipulace s nákladem a technické činnosti v dopravě, velkoobchod a maloobchod, zasilatelství a zastupování v celním řízení
<b>Jednatelé společnosti:</b>	Ing. Peter Chvátal, Christof Nikolaus Schares

### **Společníci**

<b>Název společnosti:</b>	Deutsche Post International B.V., Nizozemské království
<b>Obchodní podíl:</b>	100% (64)

PPL CZ s.r.o. se řadí v České republice k nejvýznamnějším přepravním společnostem zásilek. Nejprve se soustředila na vnitrostátní balíkovou přepravu pro firemní zákazníky, nabídku služeb dále rozšířila o doručování soukromým zákazníkům a paletovou přepravu. Díky spolupráci se společností DHL nabízí přepravu balíků do Evropy. (65)

<b>Název společnosti:</b>	General Logistics Systems Czech Republic s.r.o
<b>Sídlo:</b>	Průmyslová 5619/1, Jihlava
<b>Právní forma podnikání:</b>	Společnost s ručením omezeným
<b>IČ:</b>	260 87 961
<b>Základní kapitál:</b>	3 000 000,- Kč
<b>Datum vzniku společnosti:</b>	24. 3. 2005
<b>Předmět činnosti:</b>	Ostatní poštovní a kurýrní činnosti, Skladování, Ostatní vedlejší činnosti v dopravě
<b>Jednatelé společnosti:</b>	Rico Ralph Hermann Back, Gergely Farkas

### **Společníci**

<b>Název společnosti:</b>	General Logistics Systems B.V., Nizozemské království
<b>Obchodní podíl:</b>	99%

<b>Název společnosti:</b>	GLS General Logistics Systems B.V., Kft.
<b>Obchodní podíl:</b>	1% (66)

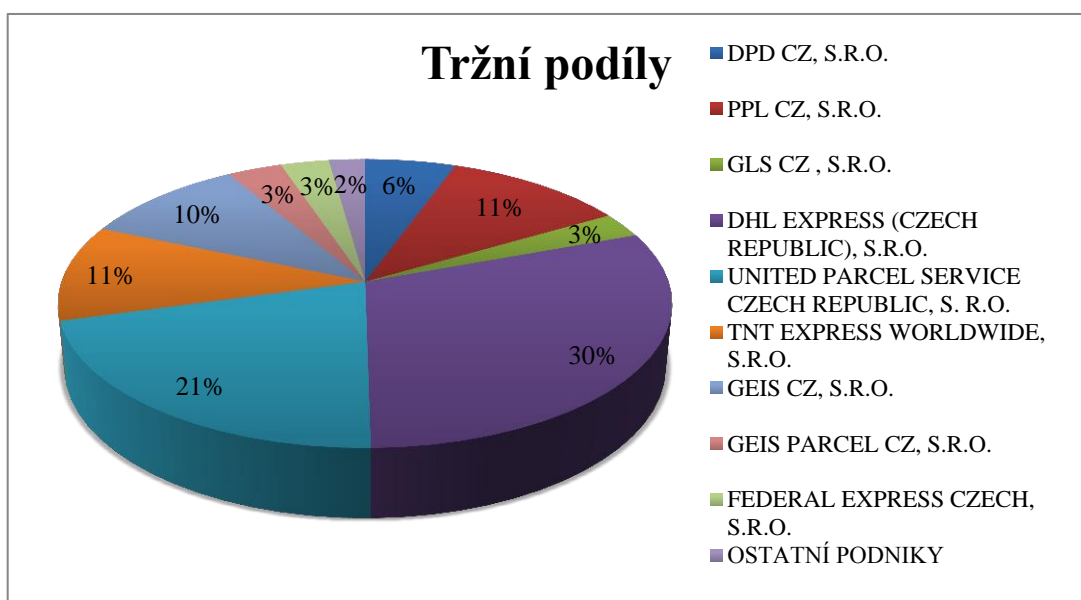
GLS CZ s.r.o. klade důraz především na prvotřídní kvality při svých nabízených balíkových a expresních službách na českém i evropském trhu. (67)



## 5.3 Srovnání tržního podílu a provozních ukazatelů

### 5.3.1 Tržní podíl

Potřebná data z odvětví byla získána prostřednictvím databáze Amadeus. Nejdříve byla do strategie hledání zadána následující kritéria: společnosti působící na území České republiky a společnosti s primárním kódem NACE 53200, což je primární kód NACE společnosti DPD CZ, databáze vygenerovala celkem 69 společností. Avšak určitě se nejedná o konečný počet společností působících v tomto odvětví, některé firmy (např. DHL Express) uvádějí primární kód NACE 52290. Bylo by možné si nechat vyjet i společnosti, které uvádějí tento primární kód NACE a současně ty, které mají NACE 53200 jako primární nebo sekundární, avšak by se vygenerovalo 2128 společností. Z toho důvodu byly nejdříve k prvotní strategii přidány další kritéria, jako první společnosti o velikosti „medium, large, very large“, malé tím byly odebrány z výběru z důvodu jejich nepatrného podílu, poté byly přidány společnosti DHL Express (Czech Republic) s.r.o. a Geis (Geis CZ, s.r.o., Geis Parcel CZ, s.r.o.), které nebyly součástí vyfiltrovaných společností dle zadaných kritérií. Bylo tak učiněno kvůli zachování větší objektivity při srovnání tržních podílů konkurentů v oboru přepravních služeb. Poté byly vyfiltrované společnosti jedna po druhé zkontrolovány a odstraněny ty, které nepředstavují konkurenci (např. Dámejídlo.cz), jelikož se primárně věnují jiné podnikatelské činnosti. Tedy ve finále bylo dosaženo počtu 20 společností.

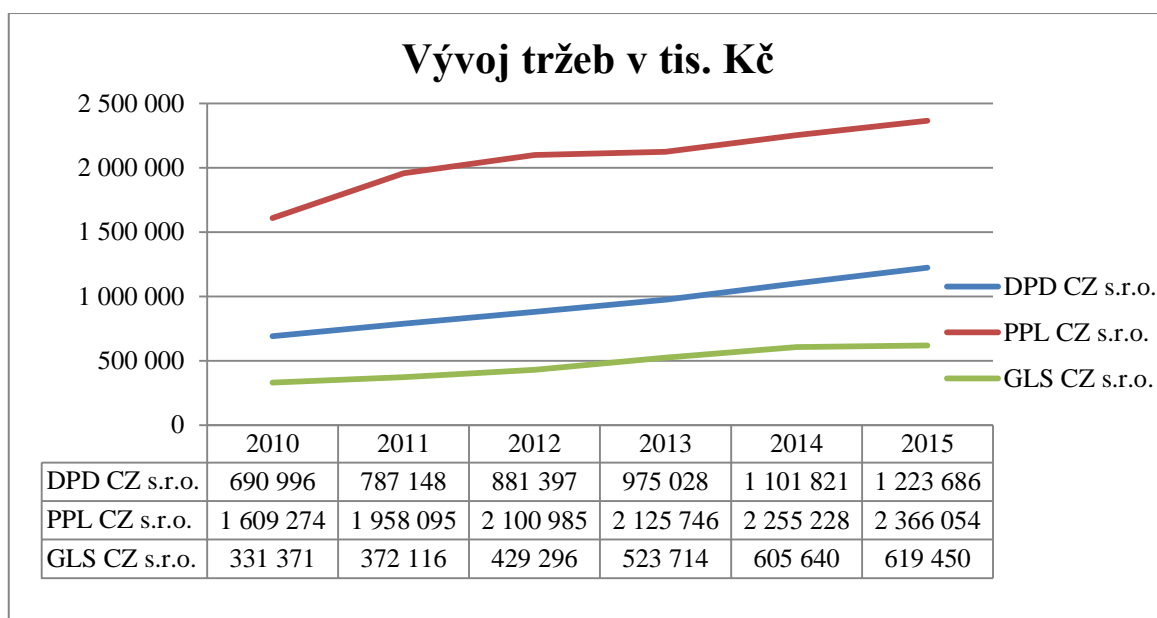


Graf 9 Tržní podíly (Zdroj: vlastní zpracování dle databáze Amadeus)

Z finálního výběru společností byl sestaven graf 9 Tržní podíly. Z grafu je patrné, že největší tržní podíl má společnost DHL Express, které je PPL CZ partnerem, a UPC CZ. Vybrané společnosti pro tuto diplomovou práci zabírají na trhu necelých 20 %. Společnost DPD CZ má podíl 6 %, PPL CZ 11 % a GLS CZ 3 %. Významnější podíl má ještě TNT Express Worldwide a Geis CZ. Za rok 2015 byly celkové tržby vybraných 20 společností celkem téměř 43, 1 milionu Kč.

### 5.3.2 Vývoj tržeb

Po srovnání tržního podílu je již DPD CZ srovnáváno se dvěma vybranými společnostmi, a to nejdříve z hlediska vývoje tržeb u všech společností mezi roky 2010 až 2015. Jako tržby jsou uvedeny tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb (konkrétně služeb), jelikož společnosti téměř neobchodují se zbožím, což i logicky koresponduje s předmětem jejich podnikání. DPD CZ jako jediná v sledovaném období vykazovala tržby z prodeje zboží v letech 2010 a 2011, ale jejich výše je ve srovnání s tržbami z prodeje vlastních výrobků a služeb zanedbatelná. Obdobná situace je u tržeb z prodeje dlouhodobého majetku, tržby z prodeje cenných papírů a vkladů byly v sledovaném období u všech třech společností nulové.



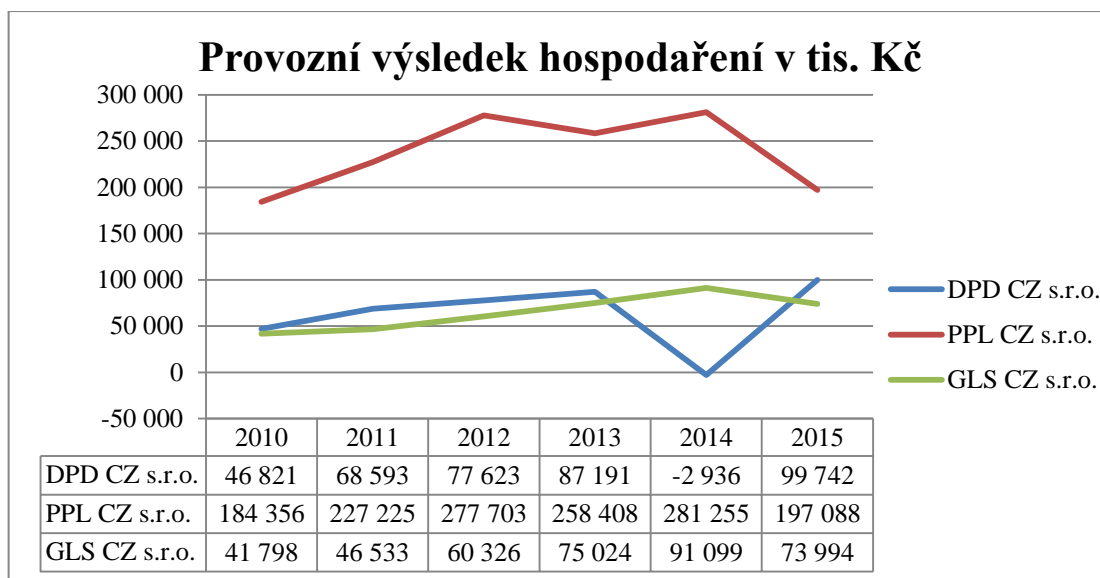
**Graf 10: Vývoj tržeb** (Zdroj: vlastní zpracování)

Z grafu 10 je zřejmé, že tržby u všech tří společností mají rostoucí trend. Nejvyšších tržeb dosahovala společnost PPL CZ a nejnižších GLS CZ, což koresponduje s tržními

podíly z grafu 9. U všech společností stouply tržby ve srovnávaném období téměř na dvojnásobek. Tento trend je možné vysvětlit růstem ekonomiky a spotřeby obyvatel, zvyšováním popularity nákupů prostřednictvím e-shopů a rostoucí oblibě těchto společností oproti České poště s. p.

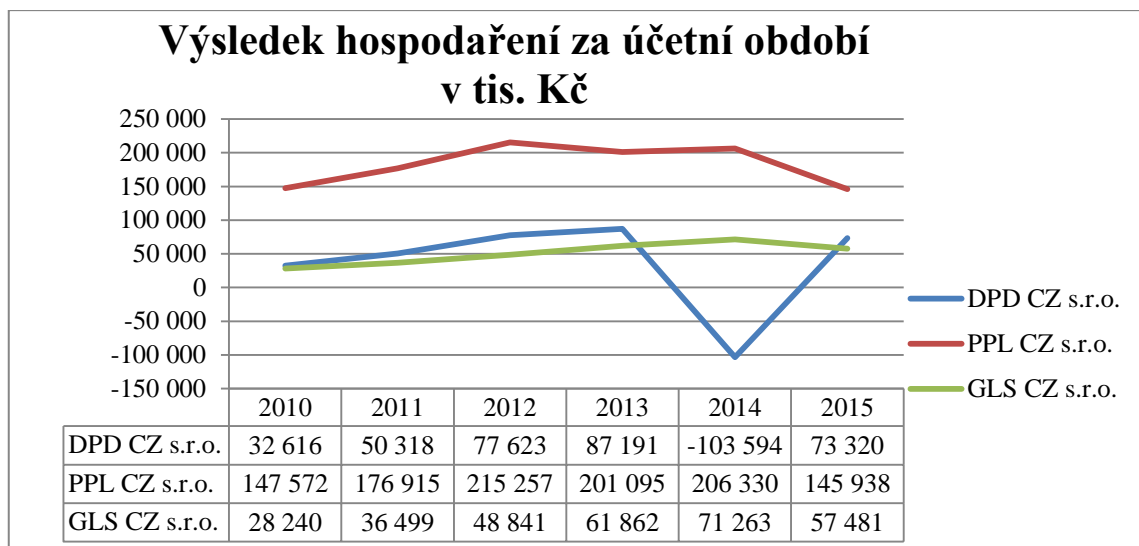
### 5.3.3 Srovnání výsledků hospodaření

Jako další provozní ukazatele budou srovnávány výsledky hospodaření, konkrétně provozní výsledek hospodaření a výsledek hospodaření za účetní období.



**Graf 11: Provozní výsledek hospodaření** (Zdroj: vlastní zpracování)

Z grafu 11 je zřejmé, že provozní výsledek hospodaření u žádné ze srovnávaných společností neměl v celém sledovaném období rostoucí trend. Nejvyššího provozního zisku, obdobně jako tržeb, dosahovala společnost PPL CZ. Avšak i když ve většině ze sledovaných let zisk narůstal, v roce 2015 byl provozní zisk téměř ve stejné výši jako v prvním sledovaném roce. Zapříčinit to mohl prudší nárůst výkonové spotřeby a osobních nákladů a nekontinuální nárůst výkonů a přidané hodnoty. DPD CZ kromě ztrátového roku 2014 zisk rostl, v roce 2015 dosáhl více než dvojnásobku oproti roku 2010. GLS CZ poklesl provozní zisk až v posledním sledovaném roce, předtím mírně rostl.



**Graf 12: Výsledek hospodaření za účetní období** (Zdroj: vlastní zpracování)

Graf 12 zaznamenává výkyv hlavně v roce 2014 u DPD CZ způsobený účtovými vysokými mimořádnými náklady. Ztrátu touto formou způsobil vznik rezerv na náklady České pošty odhadovanou částkou za rok 2014. Jelikož ze zákona vznikla povinnost registrovaným poskytovatelům poštovních služeb podílet se na kompenzaci čistých nákladů České pošty. Kompenzační fond České pošty byl zřízen k 1. lednu 2013, odhad za kompenzaci nákladů za rok 2013 se promítnul do provozního výsledku hospodaření DPD CZ. Celkový vliv byl ve výši 177,5 mil Kč (68). V roce 2015 DPD CZ nezvyšovala rezervy z důvodu neuzavřeného procesu schválení požadované částky Českým Telekomunikačním úřadem. (31) V říjnu 2016 vláda České republiky zrušila kompenzační fond, výhrady k němu měla Evropská komise. PPL CZ a GLS CZ pravděpodobně ani nezačaly tvořit rezervy. (69)

#### **5.3.4 Srovnání počtu zaměstnanců a ukazatelů zaměstnanců**

V této kapitole jsou porovnávány mezi jednotlivými společnostmi počty zaměstnanců, přidané hodnoty na zaměstnance, tržby na zaměstnance, osobní náklady na zaměstnance, poměry osobních nákladů k tržbám a v závěru podíl osobních nákladů k tržbám a podíl osobních nákladů na přidané hodnotě.

Počet zaměstnanců						
Rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015
DPD CZ s.r.o.	218	247	255	266	275	305
PPL CZ s.r.o.	471	613	665	637	642	749
GLS CZ s.r.o.	40	43	52	56	58	60

**Tabulka 3: Počet zaměstnanců** (Zdroj: vlastní zpracování)

Z tabulky 3 je zřejmé, že největší počet zaměstnanců má PPL CZ (analogie s jejich větším tržním podílem) a u všech společností téměř za celé sledované období jejich počet narůstá. Dokonce u PPL CZ v roce 2015 oproti 2014 narostl počet zaměstnanců o více než 100. Zde je nutné podotknout, že všechny společnosti mají smluvní dopravce, kteří si vytváří vlastní síť kurýrů. Oni ani kurýři tedy nejsou uvedeni mezi zaměstnanci. Tedy dále uváděné ukazatele nemusí být zcela objektivní. Dopravci jsou i vlastníci dodávek, jediné GLS CZ vlastní přes 300 vozidel a kurýrům již v současné době nabízí i trvalý pracovní poměr.

Počet řídicích pracovníků						
Rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015
DPD CZ s.r.o.	25	25	25	27	23	19
PPL CZ s.r.o.	14	15	16	16	16	15
GLS CZ s.r.o.	4	3	4	4	3	4

**Tabulka 4: Počet řídicích pracovníků** (Zdroj: vlastní zpracování)

Pro úplnost informací je dobré srovnat i počet řídicích pracovníků. Zajímavým faktem je, že jich nejvíc zaměstnává DPD CZ a ne PPL CZ, které má víc než dvounásobně větší počet zaměstnanců. DPD CZ by mělo tento počet přehodnotit.

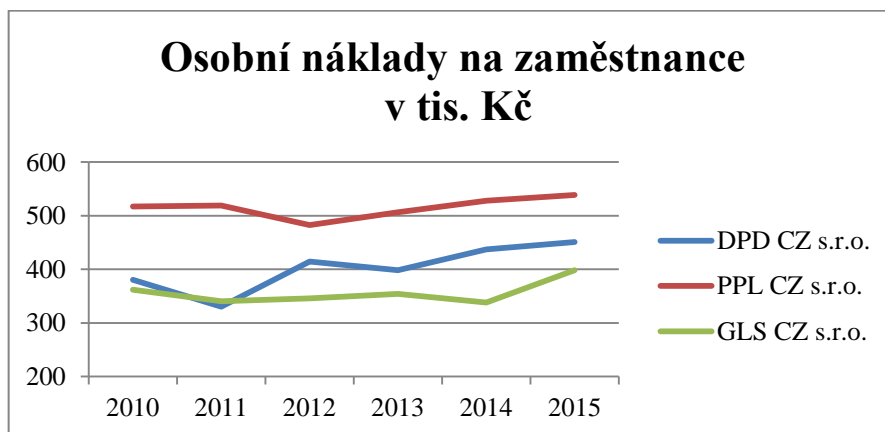
Průměrná měsíční mzda						
Rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015
DPD CZ s.r.o.	23 653	20 543	25 762	24 769	27 173	28 041
PPL CZ s.r.o.	32 156	32 262	30 011	31 482	32 843	33 488
GLS CZ s.r.o.	22 508	21 173	21 521	22 023	21 033	24 782

**Tabulka 5: Průměrná měsíční mzda** (Zdroj: vlastní zpracování)

Průměrná měsíční mzda je nejvyšší ve společnosti PPL CZ, u všech společností většinou v sledovaném období roste (kromě DPD CZ a GLS CZ mezi lety 2010 a 2011 a GLS mezi 2013 a 2014), GLS CZ zaznamenala až v roce 2015 výraznější růst. U PPL CZ se průměrná mzda v celém sledovaném období drží nad průměrem České republiky, u DPD CZ mzdy kolísají kolem tohoto průměru. Mzdy jsou rostoucí zároveň s růstem

zaměstnanců, lze konstatovat, že všechny společnosti umí po finanční stránce ocenit své zaměstnance (také i prostřednictvím benefitů) a mohou si i tímto způsobem zajišťovat jejich loajalitu.

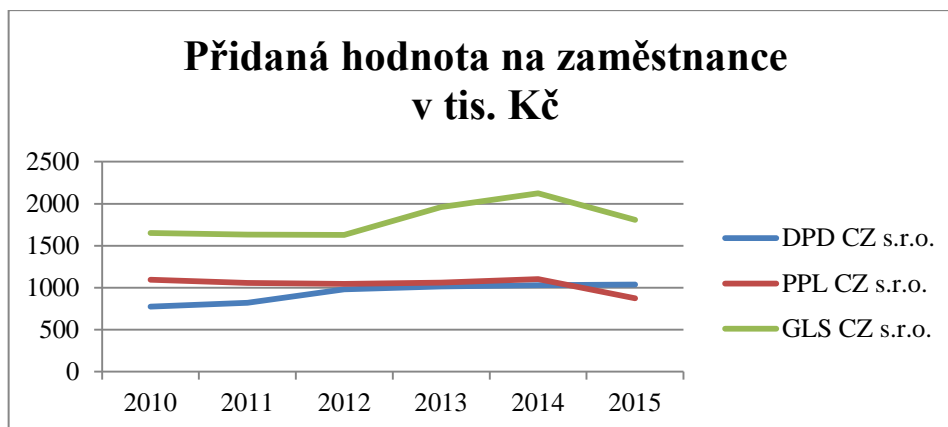
Na grafu 13 je možné vidět vývoj osobních nákladů na zaměstnance celkem, jejich výše koresponduje s počty zaměstnanců a průměrnými mzdami.



**Graf 13: Osobní náklady na zaměstnance** (Zdroj: vlastní zpracování)

### **Přidaná hodnota na zaměstnance**

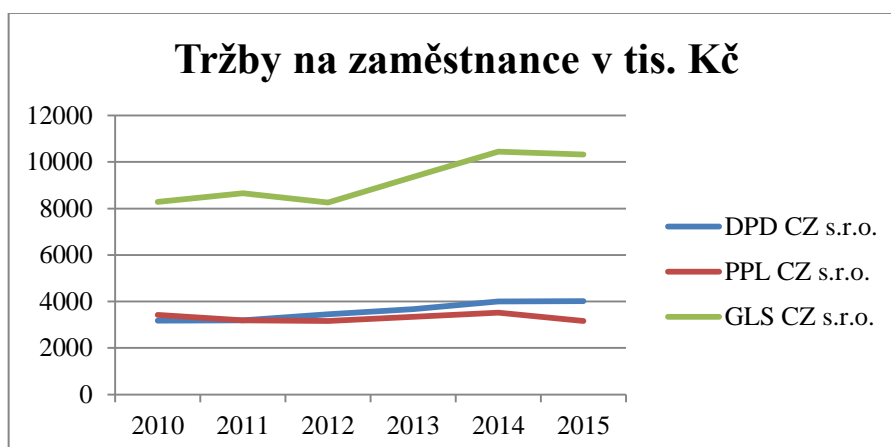
Z grafu 14 je zřejmé, že u všech tří společností má přidaná hodnota na zaměstnance kolísavý trend, v roce 2015 oproti prvnímu sledovanému roku zaznamenalo nárůst DPD CZ a GLS CZ, PPL CZ měla pokles přidané hodnoty o 243 000,- Kč v roce 2015 oproti 2010, nejvyšších hodnot dosahuje v celém sledovaném období GLS CZ. PPL CZ má při největším počtu zaměstnanců nejhorší produktivitu.



**Graf 14: Přidaná hodnota na zaměstnance** (Zdroj: vlastní zpracování)

### Tržby na zaměstnance

Tento graf 15 zobrazuje přepočtení tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb na zaměstnance, jedná se o často využívaný ukazatel. Stejně jako u přidané hodnoty je na tom výrazně nejlépe GLS CZ, i když tržby společnosti byly mnohem nižší. Počet zaměstnanců DPD CZ je více než pětikrát větší jako u GLS CZ, avšak tržby jsou jen dvounásobně vyšší, PPL CZ má jedenáctkrát více zaměstnanců, ale jen 3,8násobně vyšší tržby. Lze konstatovat, že GLS CZ s nejnižším počtem zaměstnanců generuje nejvyšších tržeb, má tudíž vhodně nastavenou strategii.



**Graf 15: Tržby na zaměstnance** (Zdroj: vlastní zpracování)

### Čistý zisk na zaměstnance

Čistý zisk na zaměstnance může být jedním z měřítek produktivity, jelikož těžko je možné poukazovat na tržby, když není vytvářen zisk. V tomto ukazateli je

na nejvyšší příčce opět GLS CZ, tedy v této společnosti 1 zaměstnanec v průměru přinesl společnosti nejvíce zisku. PPL CZ je poměrně vyrovnané, až za rok 2015 zaznamenalo větší pokles. DPD CZ mělo rostoucí tendenci, kterou přerušil ztrátový rok 2014.

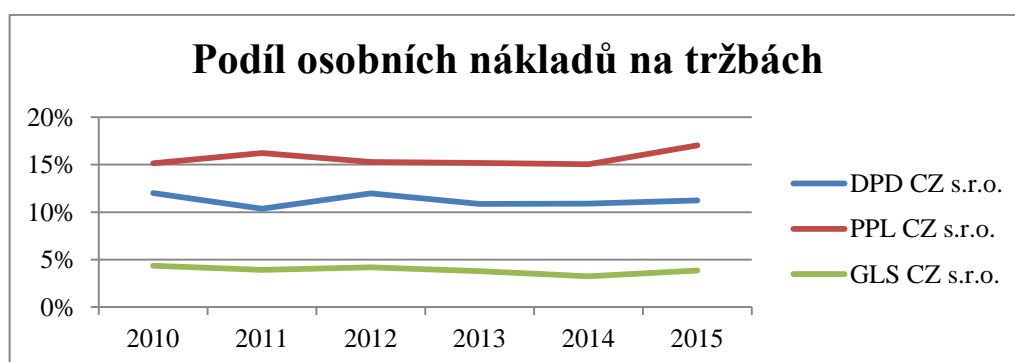
Čistý zisk na zaměstnance v tis. Kč						
Rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015
DPD CZ s.r.o.	150	204	304	328	-377	240
PPL CZ s.r.o.	313	289	324	316	321	195
GLS CZ s.r.o.	706	849	939	1105	1229	958

Tabulka 6: Čistý zisk na zaměstnance v tis. Kč (Zdroj: vlastní zpracování)

Ve všech těchto ukazatelích vykazuje slabších hodnot PPL CZ a DPD CZ za čím můžou stát vysoké mzdy či přebytek zaměstnanců nebo problém s produktivitou či vysoké fixní náklady. Je nutné podotknout, že se v těchto ukazatelích nezohlednil počet kurýrů, kteří mají také podíl na tvorbě zisku a přidané hodnotě.

#### Podíl osobních nákladů na tržbách

Podíl osobních nákladů na tržbách vyjadřuje, jaké procento tržeb tvoří náklady na zaměstnance. Opět nejlepších výsledků dosahuje GLS CZ, u DPD CZ lze říct, že zhruba 10% tržeb jde každoročně na mzdy.



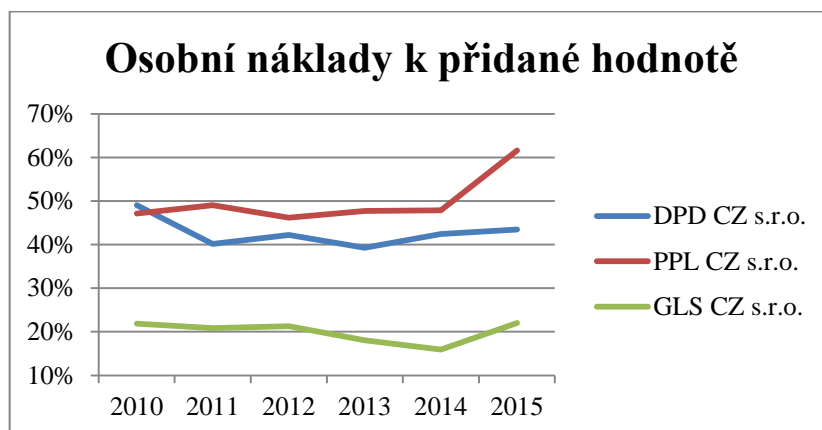
Graf 16: Podíl osobních nákladů na tržbách (Zdroj: vlastní zpracování)

#### Osobní náklady k přidané hodnotě

Osobní náklady k přidané hodnotě popisují, kolik vyprodukované přidané hodnoty společnosti připadá na osobní náklady, tento ukazatel by měl mít klesající trend. Je



nutné podotknout, že se v osobních nákladech nezobrazují náklady za služby dopravců a kurýrů. Hodnota tohoto ukazatele v roce 2015 oproti předešlým prudce stoupla u společností PPL CZ a GLS CZ, společnost DPD CZ zaznamenala také nárůst, avšak pouze mírný. Chování tohoto ukazatele koresponduje s grafem 14. Lze zhodnotit, že všechny společnosti mají problém s produktivitou práce.



Graf 17: Osobní náklady k přidané hodnotě (Zdroj: vlastní zpracování)

## 5.4 Srovnání dle poměrových ukazatelů

### 5.4.1 Srovnání ukazatelů rentability

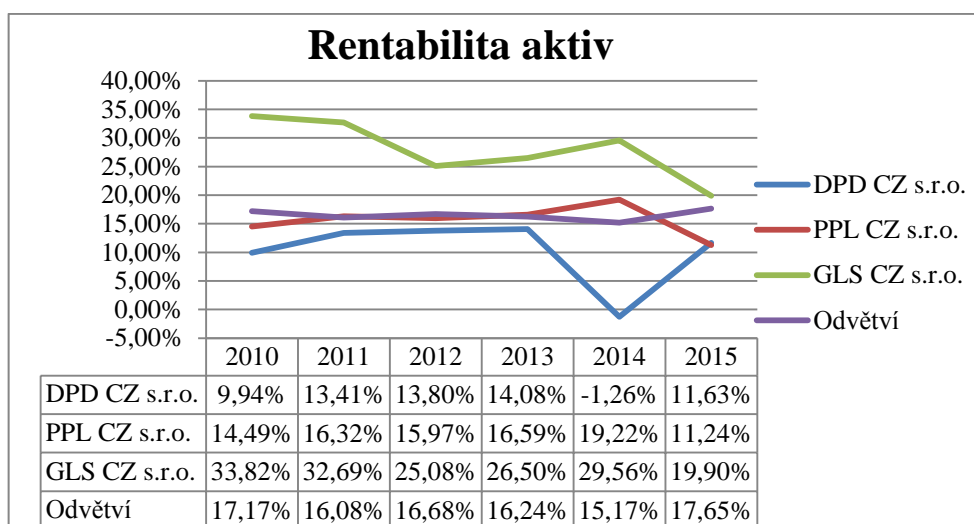
Ukazatele rentability (ziskovosti) odráží schopnost generovat zisk z vložených prostředků, vypovídají o efektivitě podnikání. Doporučuje se, aby ukazatele rentability měly rostoucí trend.

#### Rentabilita aktiv

Ukazatel rentability aktiv vypovídá o efektivním vytváření zisku z dostupných aktiv, čím vyšší hodnota, tím je to pro hodnocení rentability společnosti lepší. Každé odvětví je jinak náročné na vybavenost aktivity, přepravní společnosti např. nemají téměř žádné zásoby, jelikož se jedná o sektor služeb, kde dosahuje ukazatel rentability aktiv vyšších hodnot než u výrobních podniků.

Z grafu 18 je patrné, že nejvyšší hodnoty tohoto ukazatele dosahuje v celém sledovaném období společnost GLS CZ, i když hodnoty skoro po celou dobu klesají, pořád se drží v dobrém pásmu a taky nad odvětvovým průměrem. DPD CZ dosahuje

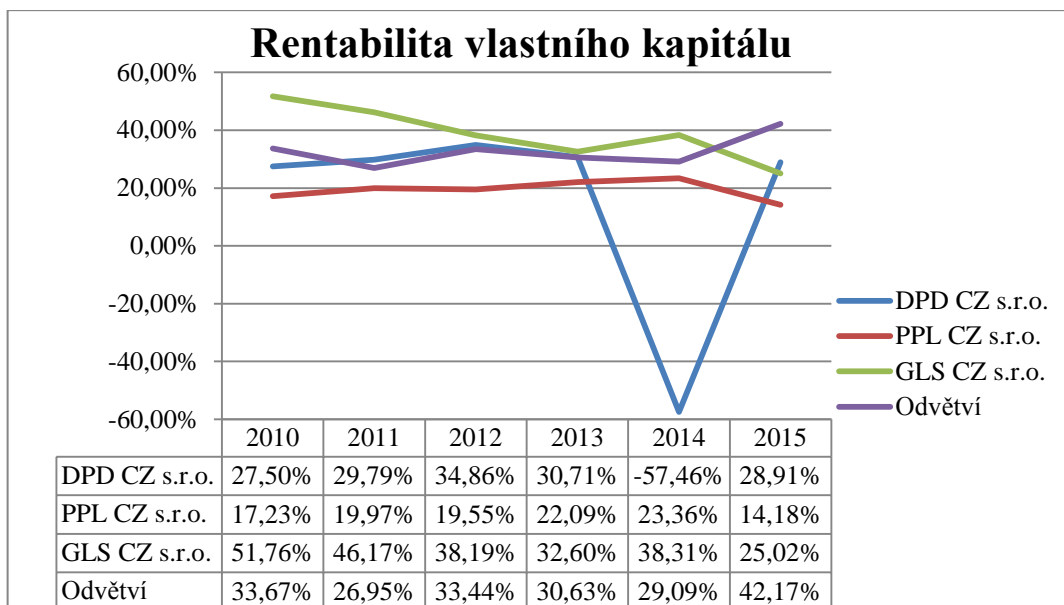
podstatně nižší rentability, v celém období je pod odvětvovým průměrem, doporučených hodnot (12-15%) dosahuje mezi lety 2011 – 2013, v roce 2015 se těsně přibližuje hraniční doporučené hodnotě 12%. Přepad v roce 2014 byl způsoben ztrátou. Rentabilita aktiv u PPL CZ kolísá okolo odvětvového průměru, avšak v roce 2015 její hodnota poklesla poprvé za sledované období pod 12%, mohlo to být způsobeno nárůstem pohledávek za ovládanými a řízenými osobami téměř dvounásobně a také nižším především provozním ziskem.



**Graf 18: Rentabilita aktivit** (Zdroj: vlastní zpracování)

### Rentabilita vlastního kapitálu

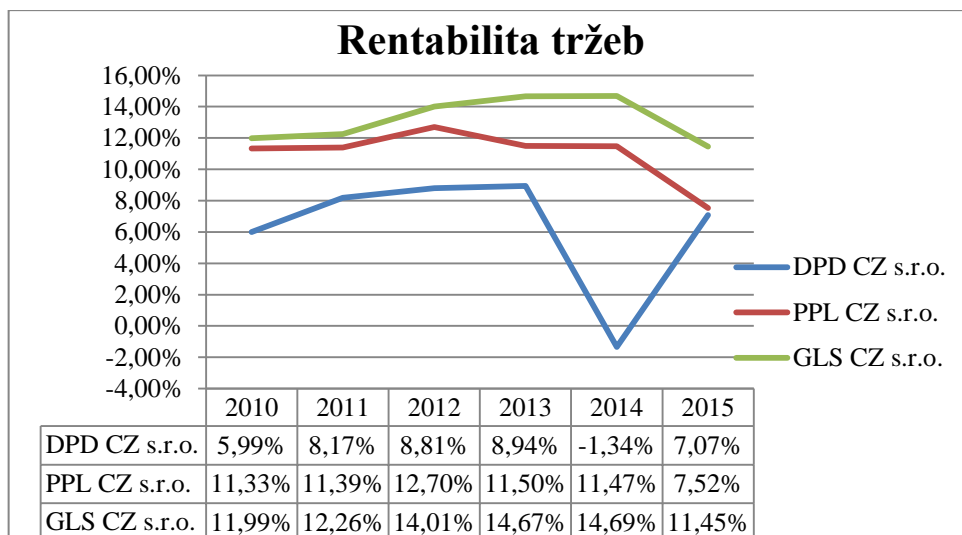
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) má výpovědní hodnotu především pro akcionáře nebo společníky. Označuje, jaké množství čistého zisku připadá na 1 korunu investovanou vlastníky. Pokud pomineme ztrátový rok 2014 DPD CZ (-57,46%), tak si nejhůře vedla společnost PPL CZ, které hodnoty se pohybují kolem 20%, v roce 2015 poklesly až na 14,1%. DPD CZ se až do zmiňovaného roku držela hodnot průměru za odvětví, v roce 2015 na tom byla nejlépe ze všech tří sledovaných společností. GLS CZ hodnoty toho ukazatele spíše klesají. Obecně lze zhodnotit z hlediska společníků všechny tři společnosti velice kladně.



**Graf 19: Rentabilita vlastního kapitálu** (Zdroj: vlastní zpracování)

### Rentabilita tržeb

Ukazatel rentability tržeb známý pod zkratkou ROS vyjadřuje, kolik korun zisku utvoří podnik z 1 koruny tržeb a měl by mít rostoucí trend. Samotné tržby (viz 4.3.2 Vývoj tržeb) jej měly, avšak u žádné ze srovnávaných firem se tento trend nedrží po celou dobu u ukazatele ROS, u GLS CZ A PPL CZ dokonce v roce 2015 významně poklesnul, do roku 2014 GLS CZ hodnota tohoto ukazatele stoupala, u PPL CZ kolísala kolem 12%. DPD CZ má ROS za rok 2014 zápornou opět kvůli ztrátě, v předchozích letech zaznamenávala společnost rostoucí trend, ale s hodnotami nižšími oproti GLS CZ a PPL CZ zhruba v průměru o 4 %, v roce 2015 dosáhlo DPD CZ téměř stejné hodnoty jako PPL CZ, u které to však představuje výrazný pokles. Tento ukazatel je částečně kopíruje vývoj výsledku hospodaření za dané období.



**Graf 20: Rentabilita tržeb** (Zdroj: vlastní zpracování)

#### 5.4.2 Srovnání ukazatelů zadluženosti

Ukazatele zadluženosti ukazují, v jakém rozsahu společnost využívá cizí zdroje financování. Při sledovaných společnostech je zajímavostí, že mezi lety 2010 až 2015 ani jedna z nich nevyužívala krátkodobé ani dlouhodobé bankovní úvěry, dokonce ani finanční či operativní leasing, i když leasingy nejsou promítnuty v rozvaze.

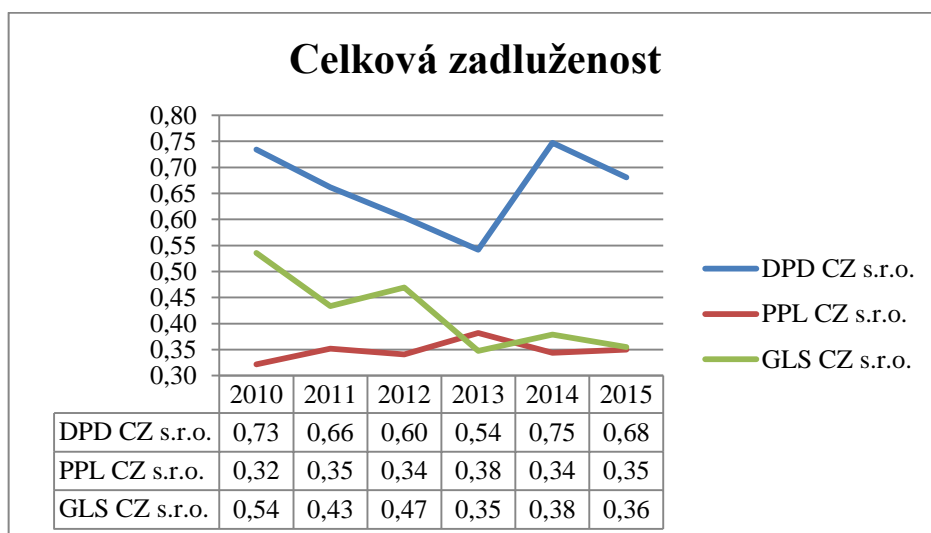
Společnost DPD CZ k 1. 1. 2010 uzavřela smlouvu o půjčce se společností GeoPost (mateřská společnost DPD Group) ve výši 175 500 000,- Kč, za rok 2012 splatila 61 000 000,- Kč a zbývajících částku 114 500 000,- Kč má splatit do roku 2022. Tato půjčka se promítá do dlouhodobých závazků od roku 2012.

Jelikož ani jedna ze srovnávaných společností není příjemcem bankovních úvěrů, nemá smysl využívat k analýze ukazatele úrokového krytí, míry zadluženosti, dobu návratnosti úvěru apod. Proto je použitý pouze ukazatel celkové zadluženosti.

Ukazatel celkové zadluženosti vypovídá o míře krytí firemního majetku cizími zdroji (dlouhodobými i krátkodobými), tedy zda podnik upřednostňuje financování prostřednictvím vlastních či cizích zdrojů. Optimální výše tohoto ukazatele závisí na pohledu věřitelů podniků, kteří upřednostňují nižší zadluženost kvůli nižšímu riziku,

a vlastníků, kteří chtějí využít finanční páku. Pokud je výše tohoto ukazatele na 50%, podnik upřednostňuje cizí zdroje financování.

Z grafu 21 je patrné, že v celém sledovaném období pouze DPD CZ upřednostňuje cizí zdroje financování, což souvisí s půjčkou společnosti GeoPost. Nárůst tohoto ukazatele v roce 2014 byl způsoben zvýšením cizích zdrojů na účtu dohadné účty pasivní, kde bylo účtováno o odhadu kompenzace nákladů České pošty, s.p. ve výši 88 732 000,- Kč. Celková zadluženost společnosti PPL CZ kolísá kolem hodnoty 35%, je zřejmé, že společnost využívá především vlastní finanční prostředky. U GLS CZ tento ukazatel klesá díky růstu aktiv, především na účtu softwaru a staveb, také tato společnost upřednostňuje vlastní zdroje financování.



**Graf 21: Celková zadluženost** (Zdroj: vlastní zpracování)

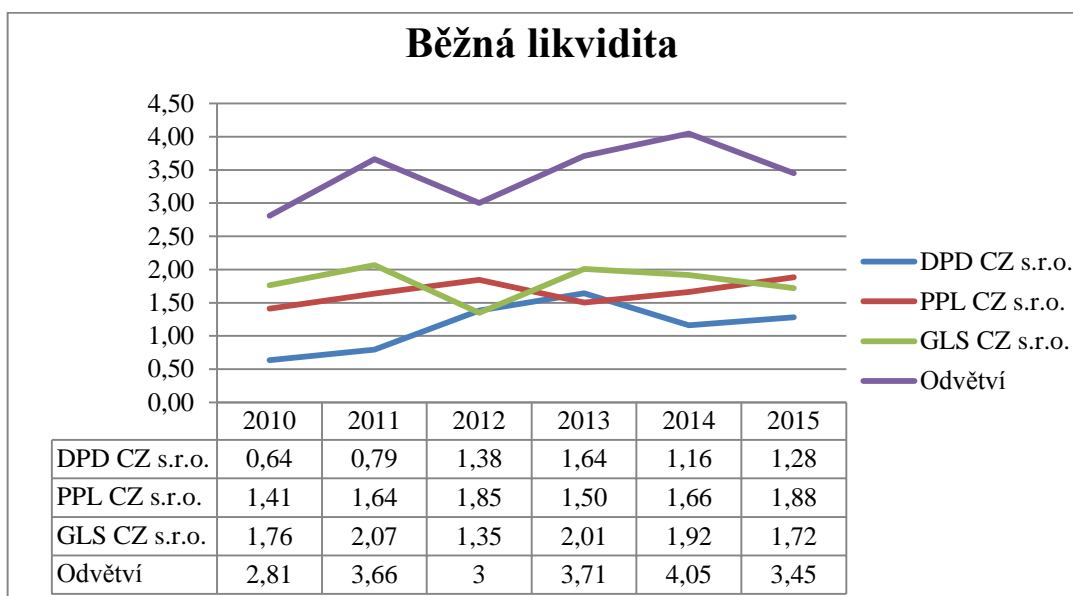
### 5.4.3 Srovnání dle ukazatelů likvidity

Likvidita vyjadřuje schopnost podniku dostát včas svým závazkům. Opět vlastníci a věřitelé nepreferují stejnou výši ukazatele, vlastníci upřednostňují nižší (oběžná aktiva mohou neefektivně vázat finanční prostředky a to může snižovat ROE), věřitelé mohou nedostatek likvidity přisuzovat nemožnosti plnění závazků, tedy je potřebné najít vyváženou likviditu. Jako finanční ukazatele využíváme tři stupně likvidity.

## Běžná likvidita

Běžná likvidita se také nazývá likviditou třetího stupně, vyjadřuje, kolikrát oběžná aktiva pokryjí krátkodobé závazky. Její doporučené hodnoty jsou v rozmezí 1,5 – 2,5.

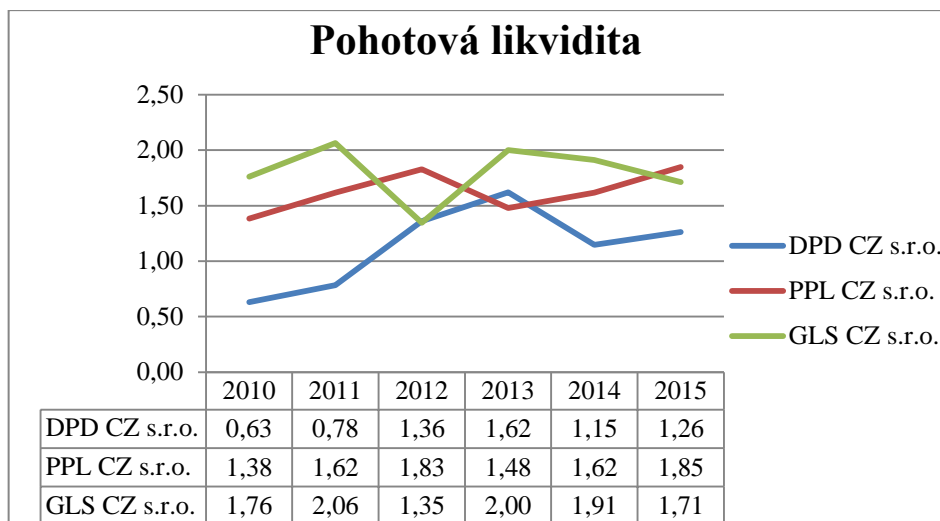
Všechny sledované společnosti mají markantně nižší výši běžné likvidity než odvětvový průměr. Společnost DPD CZ dosahuje téměř nejnižších hodnot, do doporučovaného intervalu se vešla pouze v roce 2013, horší likvidita může být způsobená vyššími závazky, v letech 2010 a 2011 způsobených účtováním půjčky od GeoPost do krátkodobých závazků a v letech 2014 a 2015 nárůst na účtu dohadné účty pasivní. PPL CZ a GLS CZ mají nižší zadlužení, tím jejich hodnoty běžné likvidity kolísají v doporučeném pásmu.



Graf 22: Běžná likvidita (Zdroj: vlastní zpracování)

## Pohotová likvidita

Pohotová likvidita se nazývá také likviditou druhého stupně. Měla by se pohybovat v rozmezí 1 – 1,5. Jelikož sledované společnosti podnikají v oblasti služeb, výše hodnoty jejich pohotovosti likvidity je téměř stejná jako u běžné z důvodu minimálních zásob.

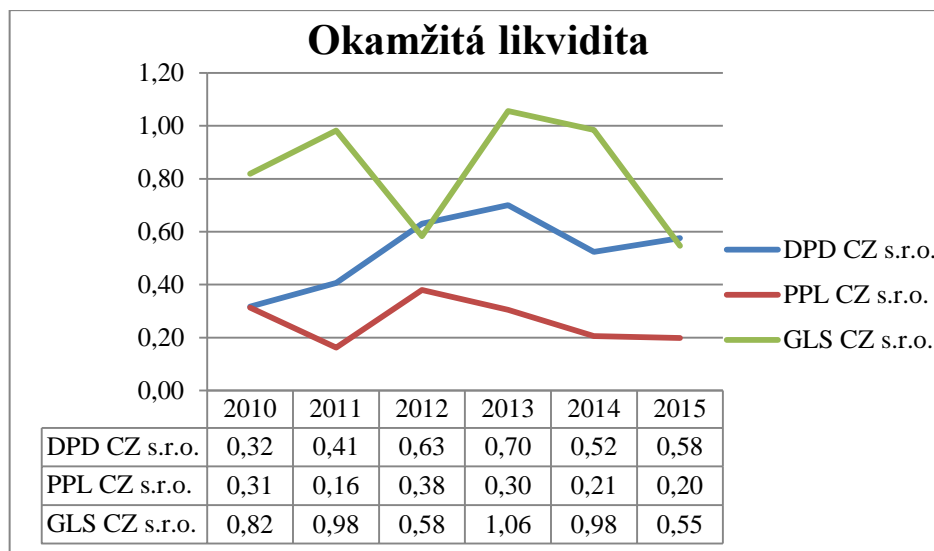


**Graf 23: Pohotová likvidita** (Zdroj: vlastní zpracování)

### Okamžitá likvidita

Okamžitá likvidita neboli likvidita prvního stupně zahrnuje jen nejlikvidnější položky, a to pohotové platební prostředky. Rozmezí doporučených pro Českou republiku se uvádí 0,2 – 0,5. Nedodržení hodnot intervalu ještě nemusí nutně znamenat finanční problémy společnosti, jelikož jsou často využívány kontokorentní úvěry apod.

Z grafu 20 je zřejmé, že společnost DPD CZ se drží uprostřed mezi dalšími sledovanými společnostmi, hodnoty okamžité likvidity se jsou většinu doby v doporučeném intervalu, ani jednou nepoklesly pod kritických 0,2. I když má nejvíce pohotových platebních prostředků, nižší hodnotu ukazatele opět zapříčinily vyšší krátkodobé závazky.



**Graf 24: Okamžitá likvidita** (Zdroj: vlastní zpracování)

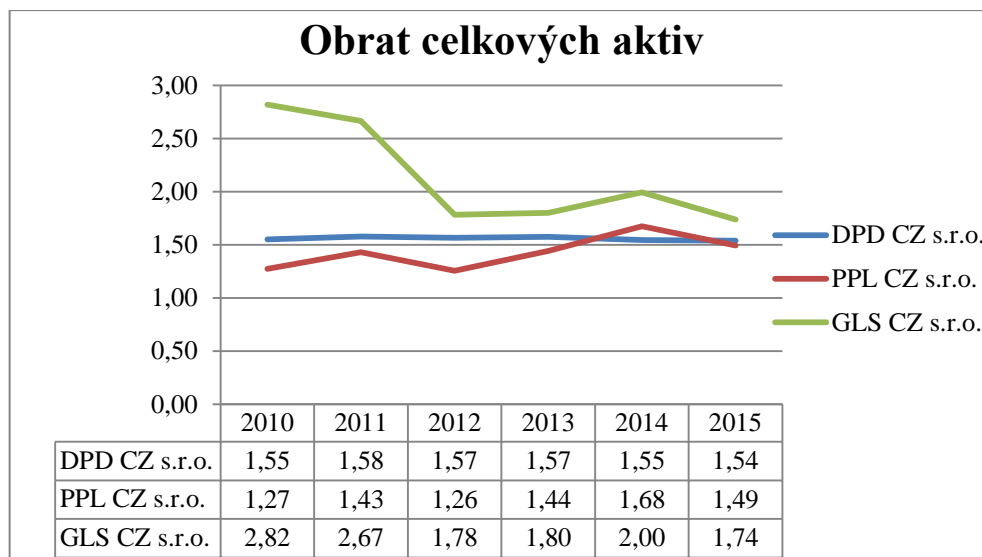
#### 5.4.4 Srovnání dle ukazatelů aktivity

Rozbor ukazatelů aktivity vypovídá o hospodaření společnosti s aktivy.

##### **Obrat celkových aktiv**

Obrat celkových aktiv vyjadřuje, kolikrát se aktiva obrátí za jeden rok, doporučený interval hodnot je 1,6 – 3, minimální hodnota ukazatele by měla být jedna. DPD CZ má hodnotu tohoto ukazatele nejstabilnější, drží se těsně pod 1,6 v celém sledovaném období, tedy obrátí své aktiva za rok víc jak 1,5krát. V doporučených hodnotách se drží GLS CZ, i když s klesajícím trendem. PPL CZ má nejhorší výsledky, avšak za celé období se aktiva obrátí alespoň 1,26krát za rok.

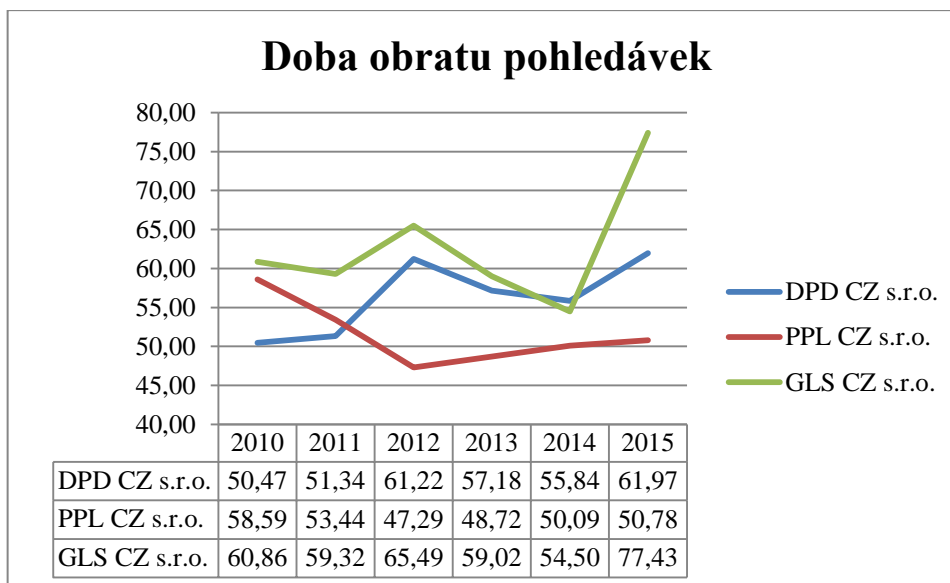




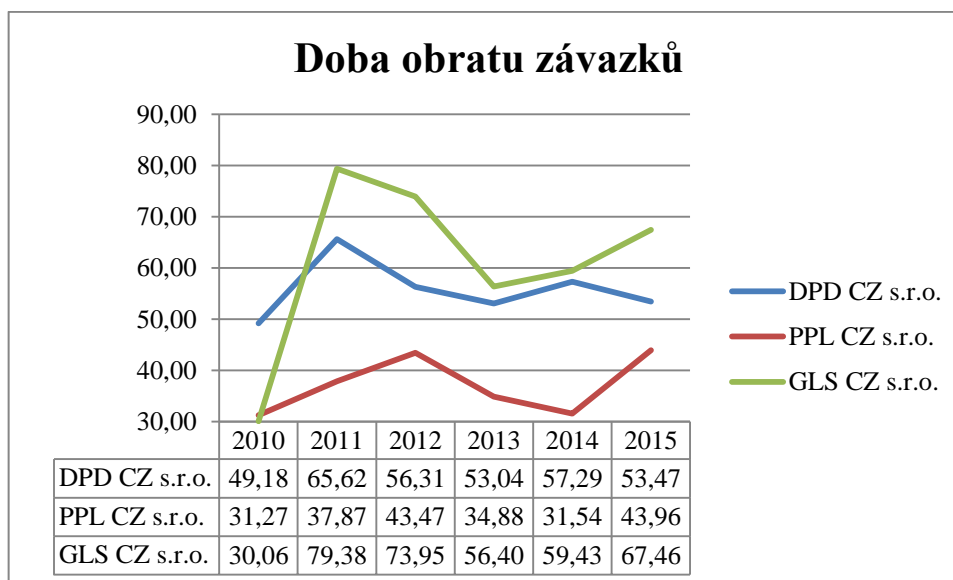
**Graf 25: Obrat celkových aktiv** (Zdroj: vlastní zpracování)

### **Doba obratu krátkodobých pohledávek a závazků z obchodního styku**

Je vhodné vzájemně srovnávat dobu obratu pohledávek a závazků, jelikož ovlivňují likviditu. Doba obratu pohledávek v podstatě vyjadřuje dobu splatnosti pohledávek, naproti tomu doba obratu závazků vyjadřuje, za jakou dobu podnik splácí závazky. Pro podnik je výhodné mít co nejnižší dobu obratu pohledávek a naopak co nejvyšší dobu obratu závazků nebo aspoň dosáhnout toho, aby doba obratu pohledávek byla nižší než doba obratu závazků kvůli zachování rovnováhy ve firmě. Tedy možnost splatit závazky z inkasa pohledávek. Toto se nepovedlo splnit dlouhodobě žádné společnosti, DPD CZ mělo nižší dobu obratu pohledávek v letech 2010, 2011 a 2014 a GLS v roce 2013 a 2014. Celkově má DPD nejvyrovnanější doby obratu pohledávek i závazků, pohybují se mezi 50 až 62 dny, u PPL CZ jsou v celém sledovaném období vyšší doby obratu pohledávek než závazků, avšak své závazky splácí rychleji než DPD CZ, a to do 44 dní, současně má od roku 2012 nejkratší dobu obratu pohledávek. Nejvíce kolísavé hodnoty ukazatelů má společnost GLS CZ, ze všech tří společností má nejhorší platební morálku. Všechny společnosti evidují pohledávky i závazky po splatnosti.



**Graf 26: Doba obratu pohledávek** (Zdroj: vlastní zpracování)



**Graf 27: Doba obratu závazků** (Zdroj: vlastní zpracování)

## 5.5 Srovnávání dle ukazatelů s využitím čistého pracovního kapitálu

Ukazatel čistého pracovního kapitálu (ČPK) vyjadřuje množství oběžného majetku, který nám zůstane po úhradě krátkodobých závazků. ČPK by měl mít kladnou nízkou hodnotu. (70)

Pokud má vyšší kladnou hodnotu, značí to, že po splacení všech krátkodobých závazků podniku zbydou oběžná aktiva (zásoby, pohledávky, krátkodobý finanční majetek).

Když je pracovní kapitál ve formě příliš vysoké výše finančních prostředků, tak je riziko jeho použití na pořízení dlouhodobého majetku (což je dražší forma financování) nebo vyšší zdanění. Avšak pro splácení dlouhodobých dluhů je to výhodou. Záporná hodnota ČPK znamená nekrytý dluh. ČPK slouží jako „ochranný polštář“, kdyby nastala náhlá potřeba likvidních prostředků. (71)

Kromě DPD CZ v letech 2010 a 2011 mají všechny srovnávané společnosti výši čistého kapitálu kladnou a poměrně vysokou. Nejvyšší hodnotu ČPK dosahuje u společnosti PPL CZ. Je nutné dodat, že vzhledem k oboru podnikání společnosti evidují zanedbatelné množství zásob oproti dalším složkám oběžného majetku.

Čistý pracovní kapitál v tis. Kč						
Rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015
DPD CZ s.r.o.	-107 219	-58 866	83 431	132 514	86 385	124 046
PPL CZ s.r.o.	136 040	253 999	417 040	247 465	264 976	443 651
GLS CZ s.r.o.	48 130	64 205	39 202	100 379	98 683	87 166

Tabulka 7: Čistý pracovní kapitál (Zdroj: vlastní zpracování)

Tabulka 8 ukazuje potřebu čistého pracovního kapitálu v jednotlivých letech, tento ukazatel se vypočítá jako obrátový cyklus peněz krát průměrné denní výdaje. Obrátový cyklus peněz vyjadřuje dobu od platby dodavatelům po dobu inkasa pohledávky. Výpočtem potřeby ČPK zjistíme, kolik peněz potřebujeme v průběhu této doby na pokrytí provozních výdajů.

Tabulka 9 ukazuje rozdíl mezi ČPK a jeho potřebou u sledovaných firem, je zřejmé, že všechny společnosti mají nadbytek čistého pracovního kapitálu. O to víc je na pozastavení, že společnost DPD CZ má krátkodobé závazky po splatnosti.

Potřeba čistého pracovního kapitálu v tis. Kč						
Rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015
DPD CZ s.r.o.	4 085	-24 975	13 909	12 986	-1 039	29 870
PPL CZ s.r.o.	107 980	76 447	24 928	76 155	111 387	55 796
GLS CZ s.r.o.	24 234	-17 650	-8 251	3 502	-6 264	15 373

Tabulka 8: Potřeba čistého pracovního kapitálu (Zdroj: vlastní zpracování)

Rozdíl mezi ČPK a jeho potřebou v tis. Kč						
Rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015
DPD CZ s.r.o.	111 304	33 891	-69 522	-119 528	-87 424	-94 176
PPL CZ s.r.o.	-28 060	-177 552	-392 112	-171 310	-153 589	-387 855
GLS CZ s.r.o.	-23 896	-81 855	-47 453	-96 877	-104 947	-71 793

Tabulka 9: Rozdíl mezi ČPK a jeho potřebou (Zdroj: vlastní zpracování)

## 5.6 Srovnání poskytovaných služeb a cen

Název služby																									
	doručení následující pracovní den od vyzvednutí	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	doručení informací příjemci e-mailem/SMS	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	přizpůsobení doručení díky aplikaci/zákaznickému servisu	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	přepravní řešení i pro odesílání soukromými osobami	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	3 pokusy na doručení	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	pojištění zásilky až do 50 000,- včetně přepravného	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	online sledování zásilky	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	potvrzení o doručení zásilky	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	dobírka	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	sběrný balík	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	výměnná zásilka	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	garance doručení do 10:00/12:00/18:00	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	místa pro odeslání/vydání zásilky: Pickup/PPL Parcelshop	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	expresní doručení	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	večerní doručení ve vybraných městech	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	sobotní doručení	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	vyzvednutí u třetí strany	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	zabezpečené předání	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	mezinárodní přeprava - silniční	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	mezinárodní přeprava - letecká	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	paletová přeprava	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	inkaso dobírky v hotovosti nebo kartou	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	služba - dokumenty zpět	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	multiplatformský bonusový program pro příjemce	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	přípojištění	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Tabulka 10 Srovnání poskytovaných služeb (Zdroj: vlastní zpracování dle (72), (73), (74))

Z tabulky 10 plyne, že společnost DPD nabízí nejširší škálu doplňkových služeb ve srovnání s PPL CZ a GLS CZ, snaží se sledovat moderní trendy a vycházet zákazníkům co nejvíce vstříc. Proto se snaží vylepšovat i aplikaci DPD Kurýr, která směřuje k úspěšnějšímu doručování. Zajímavostí je, že jediné PPL CZ nabízí paletovou přepravu a bonusový program pro příjemce, celkově PPL CZ se zaměřuje jen na firemní zákazníky a přepravní řešení soukromým osobám jako odesílatelům nenabízí. Online sledování zásilky a potvrzení o doručení zásilky či expresní doručení se stávají samozřejmostí. DPD CZ by mohlo zvážit službu dokumenty zpět (dokumenty vztahující se k zásilce). Zajímavostí je, že od května 2017 DPD CZ přestalo nabízet služby sobotní doručení z důvodu malého zájmu zákazníků. Vyjmenované služby v tabulce 10 nejsou možné pro každý typ přepravy.

Parametr	Maximální hmotnost	Maximální délka nejdelší hrany	Maximální obvodová délka	Cena balíku závisí na
DPD CZ	50 kg	175 cm	300 cm	hmotnosti
PPL CZ	50 kg	150 cm	300 cm	hmotnosti
GLS CZ	40 kg	200 cm	300 cm	rozměrech

**Tabulka 11 Srovnání parametrů zásilky mezi vybranými společnostmi**  
(Zdroj: vlastní zpracování dle (72), (73))

V tabulce 11 jsou vybrané tři společnosti srovnány dle vybraných parametrů zásilek. Uvedené maximální hodnoty se nevztahují ke všem poskytovaným službám. DPD CZ a PPL CZ má stejnou maximální hmotnost zásilky i maximální obvodovou délku zásilky, její cena se odvíjí od hmotnosti. GLS CZ počítá cenu zásilky podle jejich rozměrů. Z tohoto důvodu v tabulce 12 jsou ceny srovnávány pouze mezi DPD CZ a GLS CZ. Pro toto srovnávání byla zvolena vnitrostátní přeprava pro firemní klienty, je samozřejmostí, že pro pravidelné klienty obě společnosti nabízí zvýhodněné ceny.

Ceník vnitrostátního přepravného pro firemní klienty							
Uvedené ceny jsou bez DPH							
Hmotnosti	1 kg	3 kg	5 kg	10kg	25kg	50 kg	PP*
DPD CZ	93 Kč	113 Kč	117 Kč	147 Kč	178 Kč	414 Kč	7%
PPL CZ	94 Kč	104 Kč	114 Kč	145 Kč	185 Kč	475 Kč	6,5%

\*palivový příplatek za květen 2017

**Tabulka 12: Srovnání cen** (Zdroj: vlastní zpracování dle (72), (73))

V tabulce 12 jsou vybrané určité hmotnosti, také je zde uveden palivový příplatek za měsíc květen 2017, jelikož tento příplatek se mění každý měsíc (dle průměrné ceny nafty), přičítá se k finální ceně všech služeb za přepravu. Ceny obou společností jsou podobné, avšak u lehčích zásilek (kromě kilové) do 5kg je levnější PPL CZ, u těžších má příznivější cen zase DPD CZ.

## **6 ZÁVĚREČNÉ SHRNUTÍ A DOPORUČENÍ PRO SPOLEČNOST DPD CZ S.R.O.**

V této kapitole budou vyhodnocena získaná data, informace i analýzy. Na základě těchto poznatků bude zhodnocen obchodní i finanční stav společnosti DPD CZ ve srovnání s vybranými dvěma konkurenčními společnostmi. Dle výsledků analýz budou doporučeny návrhy na zlepšení celkové výkonnosti a pozice na trhu společnosti DPD CZ.

Nejdříve budou shrnuta důležitá fakta. Všechny tři srovnávané společnosti nabízí přepravu zásilek v tuzemsku i do zahraničí pro firmy, e-shopy i soukromé osoby a uvádí i stejný primární kód NACE 53200 (Ostatní poštovní a kurýrní činnosti). Ze srovnávaných společností má největší tržní podíl PPL CZ a nejmenší GLS CZ. Všechny tři společnosti jsou vlastněny zahraničními společnostmi. DPD CZ je součástí DPD Group a jejím stoprocentním vlastníkem je DPD (Schweiz) AG, Buchs, Švýcarsko. Dále je DPD CZ součástí franchisingového uskupení, má s DPD Aschaffenburg, SRN uzavřenou Franchisingovou smlouvu, v té jsou uvedeny všechny práva a povinnosti, které musí DPD CZ dodržovat.

Společnosti DPD CZ působí na českém i zahraničním trhu, nabízí přepravu téměř do celého světa (do 230 zemí) díky rozsáhlé přepravné síti DPD Group. V České republice má vybudovanou stabilní přepravní síť, vlastní 13 dep, šest z nich přestěhuje v roce 2017 do nových prostor s navýšenou kapacitou, dvě nové plánuje postavit do roku 2018, a má víc než 175 odběrných míst tzv. Pickup-ů. Poskytuje širokou škálu doplňkových služeb, je silně orientována na zákazníky, přizpůsobuje se jejich požadavkům a moderním trendům. Také si je vědoma své společenské odpovědnosti, o čem svědčí její DrivingChange program. DPD CZ sama není vlastníkem žádných dodávek, s dopravci má uzavřenou smlouvu a oni vystupují jako podnikatelský subjekt, kurýři mají smlouvu s dopravci, příp. pracují jako OSVČ.

Pro společnost DPD CZ byly v této diplomové práci zpracovány čtyři analýzy s cílem zmapovat její vnější i vnitřní okolí. Na základě zjištěných poznatků z jednotlivých analýz, a to Porterovy analýzy pěti sil, SLEPTE analýzy, SWOT analýzy, McKinseyho

analýzy faktorů 7S, budou určeny první návrhy na upevnění a případně na vylepšení pozice na trhu. Je nutné brát v potaz, že analýzy jsou provedeny v rámci studentských možností a vychází z omezeného množství informací.

Z Porterovy analýzy pěti sil je zřejmá vyjednávací síla odběratelů z důvodu značné konkurence v přepravních službách. Tedy zákazník může jednoduše začít využívat služeb konkurenta. Avšak i jak plyne ze SWOT analýzy, DPD CZ se neustále přizpůsobuje moderním trendům, nabízí širokou škálu služeb, ty zkvalitňuje, snaží se vycházet vstříc požadavkům zákazníků a pamatuje i na společenskou odpovědnost. Lze tedy očekávat loajalitu zákazníků. S ohledem na povahu podnikání dodavatelé společnosti nemají silné postavení. Vzhledem k široké nabídce služeb společnosti DPD CZ pro firmy, e-shopy i soukromé osoby (tuzemská, zahraniční doprava – silniční, letecká) a neustálému sledování trendů je možné tvrdit, že v blízké době se nepředpokládá substituční služba, které by se DPD CZ nepřizpůsobilo. Zajímavostí u DPD Group je testování doručování pomocí dronů, čímž by do budoucna tato služba mohla substituovat silniční přepravu ve velkých městech nebo do odlehlejších oblastí. Z již existujících služeb by mohlo DPD CZ zavést ve velkých městech **doručování do hodiny na kolech/mopedech**, což by mohlo být zároveň i ekologickým doručováním. V současnosti na českém trhu působí téměř všechny evropské a světové přepravní společnosti a pořád není zanedbatelným konkurentem i Česká pošta s. p. Tyto společnosti mají podobnou nabídku služeb, liší se přídatnými službami, oblastmi působení, hustotou sítě či společenskou odpovědností. I přes značnou konkurenci si DPD CZ drží svoji pozici na trhu a lze očekávat, že díky své strategii si ji dokáže udržet i do budoucna. K tomu může přispět i vzrůstající trend nakupování přes internet, k čemu se váže růst poptávky po přepravních službách. V této době není předpoklad pro vstup většího nového konkurenta, který by mohl DPD CZ ohrozit. Je možné, že na lokální úrovni začnou působit místní přepravci, avšak to by neznamenal výraznější konkurenci pro DPD CZ.

SLEPTE analýza zhodnotila, že v sociálních faktorech pozitivně ovlivňuje podnikání DPD CZ pokles míry nezaměstnanosti a tím růst spotřebního vydání domácností. Což značí, že domácnosti více utrácí, s rostoucí oblibou e-shopů i více utrácí

na internetu, čímž roste poptávka po službách přepravních společností. Legislativní faktory nejsou zanedbatelné, pro společnost je důležité sledovat změny v české i evropské legislativě a pružně se jim přizpůsobovat. Společnost ovlivnila např. změna Zákona o poštovních službách, když musela začít vytvářet kompenzační fond na krytí čistých nákladů České pošty s. p., avšak v říjnu 2016 byl kompenzační fond zrušen. Jako dalším faktorem byly zkoumány ekonomické vlivy na společnosti, a to meziroční míra inflace a vývoj daně z příjmů právnických osob. Také růst ekonomiky má pozitivní vliv na podnikání, což lze v posledních dvou letech pozorovat v České republice, k měření výkonnosti ekonomiky slouží. HDP. S růstem výdajů domácností souvisí i objem kupní síly obyvatelstva, která také roste a váže se na růst ekonomiky. Lze tedy vidět pozitivní vliv těchto faktorů na podnikání DPD CZ, jelikož se firmám obecně daří, více exportují, rostou tržby e-shopů i výdaje domácností. Česká republika patří k politicky stabilním státům, avšak v posledních letech politický vývoj zaznamenává značnou turbulenci. S vládními krizemi souvisí i častá změna legislativy, což firmám působí nejistotu. Jak již bylo popsáno výše, DPD CZ sleduje vývoj moderních trendů a drží s nimi krok. Do budoucna stojí za zvážení **automatizace depa**, což by znamenalo vyšší počáteční investici, poté však úsporu nákladů i zajištění větší rychlosti a přesnosti. Mohlo by to zároveň přinést řešení pro předvánoční nápory, které ji např. v roce 2016 způsobily nezvládnutí objemu zásilek, za co jsi vysloužila společnosti negativní kritiku.

Automatizace depa	
Odhadovaná cena *	8 000 000,- Kč
Kapacita depa	25 000 zásilek/denně
Cena zahrnuje:	
➤ čtečky kódů	víc na jednu dráhu (snímání balíků z různých stran)
➤ pásové dopravníky	
➤ třídící prvky na dopravníky	
➤ gravitační dopravník	
➤ řídicí systém dopravníků	hlavní řídicí jednotky, vstupy, výstupy, komunikace
➤ senzory (resp. optické závory)	doplňkové kontroly balíků
➤ operátorský panel	pro zobrazení stavu balíků, počet balíků atd.
➤ mechanické konstrukce	
➤ elektrické konstrukce	
➤ manipulátory s balíky	
➤ robotická ramena	
➤ práce	navržení linky, sestavení programování, zavedení apod.

\*může se lišit dle konkrétních požadavků, jedná se o základní kvalifikovaný odhad

Tabulka 13: Automatizace depa (Zdroj: vlastní zpracování)



Tabulka zobrazuje, jaké položky zahrnuje automatizace depa. Cena je odhadnuta společností zaměřující se na průmyslovou automatizaci, finální kalkulace by závisela od přesných požadavků DPD CZ. Vzhledem k plánování stěhování dep do nových prostor s rozšířenou kapacitou by tento návrh mohl být zahrnut do nejvíce vytížených dep. Ušetřily by se tím náklady na mzdy pracovníků, kteří skenují kódy balíků ručně, zvýšila by se rychlost a přesnost třídění zásilek. Navržená denní kapacita představuje dvounásobnou stávající kapacitu depa ve Velkých Příklepech. Bez bližší znalosti fungování v depu a mzdové politiky byla sestavena tabulka úspory mezd, která pouze odhadem nastiňuje, za jakou dobu se již investice vrátí pouze úsporou mezd. Je nutné podotknout, že dojde k nárůstu cen za energie, je nutné počítat i s náklady na servis, avšak úspora nákladů bude také v daleko větší přesnosti. Z tabulky vychází, že necelých šest let by se investice vrátila pouze na úspoře mezd. Tito zaměstnanci by po zavedení automatizované linky mohli pracovat jako kurýři.

Úspora mezd	
Hrubá mzda	17 000 Kč
Superhrubá mzda	22 780 Kč
Roční superhrubá mzda	273 360 Kč
Ročně na pět zaměstnanců	1 366 800 Kč
Investice/úspora nákladů na mzdy	5,85

Tabulka 14: Úspora mezd (Zdroj: vlastní zpracování)

DPD CZ si je vědoma svých ekologických dopadů na životní prostředí, které se snaží kompenzovat prostřednictvím aktivit v DrivingChange programu. Vzhledem k povaze podnikání bude neustálé DPD CZ negativně působit na životní prostředí, zmírnit by to mohla právě využíváním dronů, doručovat ve velkých městech na kolech nebo přispět svým dopravcům na **nákup dodávek na elektřinu**, ty v současné době testuje např. PPL CZ, a dále se snažit o doručení zásilky na poprvé díky zlepšování a propagování aplikaci DPD Kurýr.

Z hlediska analýzy 7S si stojí DPD CZ velice dobře, její působení na externí subjekty koresponduje s chováním uvnitř. Tím je myšlen styl řízení (přijímání podnětů na zlepšení od zaměstnanců), důraz na ocenění, stabilita týmu i spokojenost

zaměstnanců. Strategie společnosti i vstřícné chování zaměstnanců souvisí se SWOT analýzou. DPD CZ zlepšuje kvalitu svých služeb, přizpůsobuje se potřebám zákazníků, také rozšiřuje svoji přepravní síť a její personál je velice příjemný směrem k zákazníkům. U kapitoly zaměstnanci je nutné podotknout, že dopravci ani kurýři nejsou zaměstnanci společnosti. Tedy se jich netýká ani většina benefitů, i když jsou to právě oni, kdo „doručují radost“. Lze doporučit **poskytování více benefitů dopravcům kurýřům**, aby byli i oni oceněni nefinančně.

SWOT analýza potvrzuje, že DPD CZ má stabilní postavení na trhu, několikaleté zkušenosti a zázemí DPD Group, díky které má i know-how a možnost nových podnětů pro zlepšování. DPD CZ nabízí širokou škálu služeb a je i mediálně aktivní. Ze slabých stránek stojí za zmínku potíže při doručování v předvánočním období, kromě výše uvedeného návrhu na automatizování třídících linek lze společnosti doporučit **přijetí určitého počtu kurýřů do trvalého pracovního poměru**. Tím by se eliminovalo riziko náhlého odchodu kurýřů a následných potíží s náborem a zaučováním nových obzvlášť v předvánočním období. Také by společnost získala větší stabilitu a lepší vnímání společnosti u zákazníků, jelikož by se snížila fluktuace kurýřů. Přínosy a rizika shrnuje následující tabulka.

Přínosy	Rizika
➤ zlepšení vnímání DPD CZ u zákazníků	zvýšení nákladů společnosti na:
➤ zlepšení spolehlivosti a kultury jednání kurýřů	➤ dovolenou kurýřů + nutnost zástupu
➤ větší stabilita a profesionalita kurýřů	➤ pracovní neschopnost + nutnost zástupu
➤ snížení fluktuace kurýřů	➤ pojištění odpovědnosti za školy
➤ eliminace hledání kurýřů v předvánočním období	➤ způsobené kmenovými zaměstnanci
➤ snížení nákladů na nábor, školení kurýřů	➤ odstupné
➤ úspora času (tím i mezd) vedoucích pracovníků	➤ stravné
➤ souvisejícího s řešením provozu	➤ riziko zvýšení cen

**Tabulka 15: Přínosy a rizika** (Zdroj: vlastní zpracování)

Finanční vyhodnocení úspory nákladů zaměstnání určitého počtu kurýřů zobrazuje tabulka 16, jedná se o rozumný předpoklad bez bližší znalosti interních dat a procesů. Pro výpočet se předpokládá zaměstnání 100 kurýřů ve velkých městech (především v Praze), kde je jistota vytížení kurýřů. Kalkulované mzdy vychází z mezd trhu. Do přírůstku nákladů se nepočítá s náklady na zástup v průběhu dovolené nebo pracovní neschopnosti. V úspoře nákladů při nákladech na zaškolování se předpokládá,

že při původním způsobu získávání kurýrů se ze 100 udrží 50 (v ročním horizontu), při trvalém pracovním poměru se jich ze 100 udrží 80. Proto se počítá úspora na 30 školení ročně. Dále se předpokládá, že se kurýrovi věnuje dva dny školicí pracovník s hrubou mzdou 30 000,- Kč, ročně se tedy ušetří jeho 60 dnů. Také lze tvrdit, že by se uspořilo jedno pracovní místo vedoucího pracovníka z důvodu větší stability kurýrů a tím eliminace řešení provozních problémů. U náborového pracovníka se odhaduje úspora poloviny úvazku. Z tabulky vychází roční úspora téměř tři miliony Kč.

Přírůstek nákladů				
	Měsíčně na kurýra	Počet kurýrů	Celkem měsíčně	Celkem ročně
Hrubá mzda	25 000 Kč	100	2 500 000 Kč	30 000 000 Kč
Superhrubá mzda	33 500 Kč	100	3 350 000 Kč	40 200 000 Kč
Stravné zaměstnavatel hradí 55% ze 70 Kč 20 týdnů v měsíci	770 Kč	100	77 000 Kč	924 000 Kč
<b>Celkem</b>	<b>34 270 Kč</b>	<b>100</b>	<b>3 427 000 Kč</b>	<b>41 124 000 Kč</b>
Úspora nákladů				
	Měsíčně na kurýra	Počet kurýrů	Celkem měsíčně	Celkem ročně
Platby dopravcům kromě odměny pro kurýra obsahují i odměnu pro doprovodce	36 000 Kč	100	3 600 000 Kč	43 200 000 Kč
Další náklady na kurýry				
Náklady na zaškolování	očekává se úspora 30 školení ročně (na 30 kurýrů), časová dotace školicího pracovníka na 1 kurýra 2 dny			60 300 Kč
Vedoucí pracovníci	úspora 1 pracovní místa vedoucího pracovníka z úspory řešení provozu, hrubá mzda odhad 35 000,-Kč			562 800 Kč
Náklady za inzerci	odhadovaná úspora z menšího množství inzerce			50 000 Kč
Náklady na nábor	úspora 0,5 úvazku náborového pracovníka, hrubá mzda odhad 20 000,- Kč			160 800 Kč
<b>Celkem</b>				<b>44 033 900 Kč</b>
<b>Celkem úspora</b>	rozdílné uspořádání nákladů a přírůstkových nákladů			<b>2 909 900 Kč</b>

Tabulka 16: Přírůstek a úspora nákladů (Zdroj: vlastní zpracování)

Příležitosti společnosti již byly obsaženy výše, zde je možné ještě zmínit rozšiřování a **větší propagaci Pickup-ů**, díky kterým by mohla společnost do budoucna více šetřit náklady i životní prostředí, jelikož by ušetřila část doručování do různé adresy

(u některých případů i na více pokusů) a kurýr by více zásilek dovezl do jednoho Pickup-ů. Z hrozeb společnost není schopna ovlivnit růst cen ropy a tlak na snižování cen, avšak lze očekávat, že i konkurenci tato hrozba podobně zasáhne. Tuto hrozbu by bylo možné částečně zmírnit využíváním části dodávek na elektřinu. Riziko fluktuace a nedostatku kurýrů může eliminovat zaměstnání části kurýrů na plný úvazek a zvýšení množství benefitů. Ztráta klíčových zákazníků by určitě přinesla i propad tržeb, avšak z dostupných informací lze předpokládat, že DPD CZ si je vědoma hodnoty zákazníků.

Po situační analýze následuje již zhodnocení provozních a poměrových ukazatelů i ukazatelů s využitím čistého pracovního kapitálu za období 2010 – 2015. Podstatnou informací je, že DPD CZ ani další dvě konkurenční společnosti nemají v celém sledovaném období žádné bankovní úvěry ani leasingy. Finanční prostředky získávají v rámci půjček v majetkově propojené skupině. DPD CZ vykazuje dlouhodobý závazek ve výši 114,5 mil. Kč vůči mateřské společnosti DPD Group GeoPost. Po změně Zákona o poštovních službách začalo DPD CZ tvořit rezervu na kompenzaci čistých nákladů České pošty, tato skutečnost stojí za ztrátou v roce 2013. V roce 2016 kompenzační fond zrušen, jak již bylo zmíněno výše. Tato změna zákona se neodzrcadlila ani na PPL CZ, ani na GLS CZ, příčinu se autorce práce nepovedlo zjistit. Vzhledem k povaze podnikání společnosti nevytváří téměř žádné zásoby.

V celém sledovaném období rostly tržby společnosti DPD CZ stejně jako ostatních dvou srovnávaných společností, jejich výše koresponduje s jejich tržními podíly. Lze předpokládat růst poptávky po službách přepravních společností, jelikož zvýšením tržeb jedné společnosti není způsobeno snížení tržeb jiné společnosti. Samozřejmě pro potvrzení tohoto tvrzení by bylo potřebné srovnat vývoj tržeb i ostatních konkurentů. Za růstem tržeb je možné vidět i nárůst oblíbenosti nákupu přes e-shopy a růst ekonomiky. Výsledky hospodaření nerostou obdobně, jak je tomu u tržeb, DPD CZ vykazuje zmiňovanou ztrátu za rok 2014.

Za pozastavení stojí srovnání ukazatelů zaměstnanců. PPL CZ jich zaměstnává více než dvounásobný počet jako DPD CZ, které vykazovalo v roce 2015 305 zaměstnanců, GLS jich mělo pětinu oproti DPD CZ. Opět je nutné podotknout, že počty zaměstnanců

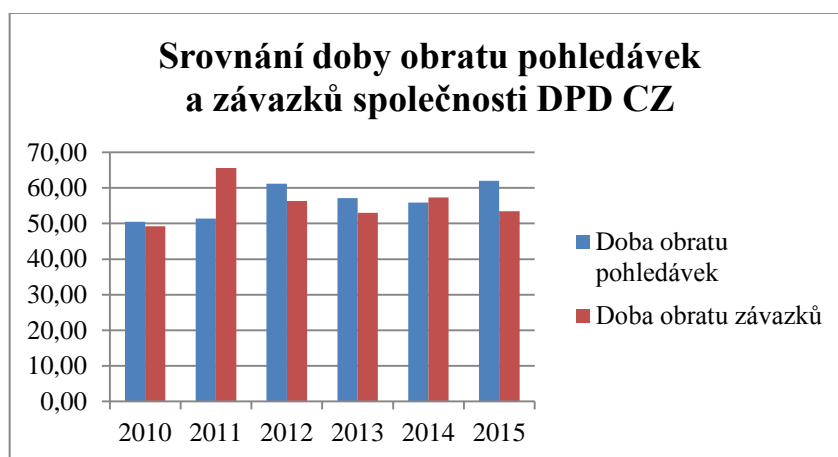
neobsahují dopravce ani kurýry. Když se však porovnají **počty řídicích pracovníků**, dojde ke zjištění, že DPD CZ jich zaměstnává v celém sledovaném období více než PPL CZ. Bez bližších interních informací lze konstatovat, že by DPD CZ mělo jejich počet **přehodnotit a snížit**. Protože vzhledem k počtu zaměstnanců jich má skutečně nadbytek. Pro srovnání za rok 2015 připadalo na jednoho vedoucího pracovníka v DPD CZ 15 zaměstnanců a v PPL CZ 49 zaměstnanců. Úsporu lze vidět již v zaměstnání části kurýrů na trvalý pracovní poměr, kde by se mohl ušetřit jeden úvazek řídicího pracovníka. Zajímavým ukazatelem jsou osobní náklady k přidané hodnotě, které vyjadřují množství vyprodukované hodnoty společnosti, které připadá na osobní náklady. DPD CZ je na druhém místě, za rok 2015 40% vyprodukované hodnoty společnosti DPD CZ spotřebovaly osobní náklady. Čistého zisku na zaměstnance vykazovalo DPD CZ v posledním zkoumaném roce 240 000,- Kč, daleko lépe na tom bylo GLS CZ s částkou zisku připadající na jednoho zaměstnance 958 000,- Kč. DPD CZ by se mělo **zaměřit více na produktivitu práce a nejen na růst tržeb**. Opět tyto ukazatele u všech tří společností může zkreslovat neobsazení dopravců a kurýrů. Výsledky vychází pouze z dostupných informací.

O efektivitě podnikání a schopnosti generování zisku z vložených prostředků vypovídají ukazatele rentability. Společnosti byly srovnávány ve třech ukazatelích rentability (aktiv, vloženého kapitálu a tržeb). Zápornou hodnotu ukazatelů u DPD CZ v roce 2014 zapříčinila ztráta, jinak by si společnost držela doporučený rostoucí trend ukazatelů. GLS CZ využívá nejefektivněji vložené prostředky ze sledovaných společností, drží se dokonce nad oborovým průměrem. DPD CZ vykazuje největší rozdíly u rentability tržeb, kde vykazuje nejnižší ziskovost oproti GLS CZ a PPL CZ. I přes růst tržeb si tím pádem DPD CZ drží vysokou nákladovost oproti konkurenčním společnostem. Proto by se měla **soustředit rozklíčování nákladů a pokusit se je buď snížit, nebo zajistit větší ziskovost svých tržeb**.

Hodnoty ukazatelů likvidity pro DPD CZ zhoršuje vysoký podíl krátkodobých závazků, na kterých mají největší podíl závazky vůči podnikům ve skupině. Nutné podotknout, že v roce 2015 narostla hodnota krátkodobých obchodních závazků vůči propojeným osobám po splatnosti čtyřnásobně oproti roku 2014. Propojenými osobami jsou

mateřská společnost a ostatní evropské sesterské společnosti. Celkově ukazatele likvidity u DPD CZ nedosahují většinou doporučených hodnot. Bez hlubších informací je obtížné hodnotit tuto situaci.

S likviditou souvisí i doba obratu závazků, ke které se váže ukazatel doby obratu pohledávek. Společnost má většinou kratší doby obratu závazků než doby obratu pohledávek, tedy lze říct, že nesplácí závazky z inkasa pohledávek. Podobně jsou na tom i PPL CZ a GLS CZ, oproti nim má DPD CZ nejvyrovnanější hodnoty těchto ukazatelů, průměrná doba obratu pohledávek je 56,34 dnů a závazků 55,8 dnů v sledovaném období. Pohledávky také obsahují pohledávky vůči podnikům ve skupině, jejich výše narostla v roce 2015 oproti 2014 téměř o 20 milionů Kč. Z těchto pohledávek je 12 661 000,- Kč po splatnosti a ostatních pohledávek z obchodního styku je po splatnosti 30 564 000,- Kč. Nejedná se o zanedbatelnou částku, dá se předpokládat, že některé odběratelské firmy mají horší platební morálku. Avšak pokud se vezme do úvahy průměr tržeb za rok 2015 připadající na jeden měsíc (tj. 101 973,83,- Kč) a celkovou hodnotu pohledávek z obchodního styku (tj. 207 770,- Kč), lze říct, že celková výše pohledávek se rovná zhruba dvoutříměsíčním tržbám, což koresponduje i s průměrnou dobou obratu pohledávek. **Společnosti DPD CZ je možné doporučit bez podrobnějších interních informací a znalostí její politiky a vztahů mezi propojenými osobami věnování zvýšené pozornosti svým pohledávkám a závazkům.**



**Graf 28 Srovnání doby obratu pohledávek a závazků** (Zdroj: vlastní zpracování)

Na to navazuje ukazatel čistého pracovního kapitálu, DPD CZ i po uhrazení krátkodobých závazků má nadbytek oběžného majetku (pohledávek a krátkodobého finančního majetku). To značí, že DPD CZ financuje část svého běžného provozu z dlouhodobých zdrojů. Potřeba čistého pracovního kapitálů byla např. za rok 2015 o 94 176 000,- Kč nižší než jeho výše. Zde je i na zvážení pro management DPD CZ, proč tedy neuhradí závazky po splatnosti.

Finanční výsledky společnosti nejsou úplně uspokojivé oproti konkurenčním společnostem. Avšak v nabízených službách má DPD CZ širší nabídku než konkurence, za zvážení **zavedení** stojí pouze **služba dokumenty zpět**.

## ZÁVĚR

Diplomová práce zhodnotila finanční a obchodní výkonnost vybrané společnosti Direct Parcel Distribution CZ s.r.o. (DPD CZ). Nejdříve byly společnosti provedeny strategické analýzy, poté byla tato společnost porovnaná se dvěma konkurenty, konkrétně PPL CZ a GLS CZ, na základě provozních, poměrových ukazatelů a ukazatelů s využitím čistého pracovního kapitálů, nabídky služeb a cen.

Situační analýza poskytla přínosný pohled a řadu informací o vnějším i vnitřním okolí DPD CZ. Je možné zhodnotit, že i přes řadu konkurentů si společnost drží svůj podíl na trhu, má velice prozákaznický přístup, sleduje trendy a přizpůsobuje se jim. Co lze hodnotit velice kladně. Avšak pro zajištění stability v oblasti samotných doručovatelů zásilek (kurýrů) lze shledat nedostatky vycházející z jejich fluktuace, nedostatku vhodné pracovní síly vzhledem k nízké nezaměstnanosti a tím i problémy s doručováním např. v předvánočním období.

Samotné srovnání s konkurenty přineslo další informace o výkonnosti DPD CZ. Všechny tři společnosti jsou vlastněny zahraničními společnostmi a nabízí přepravu zásilek, a to v rámci České republiky i do zahraničí. Své služby poskytují firmám, soukromým osobám i e-shopům. Všem společnostem v celém sledovaném období (2010 – 2015) tržby rostly, nejvyšších tržeb dosahovalo PPL CZ, které má i největší tržní podíl ze srovnávaných společností a také nejvíc zaměstnanců. DPD CZ zastává druhé místo z hlediska tržeb, počtu zaměstnanců a tržního podílu. Za rok 2015 dosáhla společnost PPL CZ tržeb zhruba 2 366 mil. Kč a DPD CZ 1 223 mil. Kč. V produktivitě práce však GLS CZ dosahovalo lepších hodnot než DPD CZ a PPL CZ. Hospodářský výsledek i ukazatele rentability v roce 2014 u DPD CZ ovlivnila tvorba rezervy na úhradu čistých nákladů České pošty, kvůli čemuž vykázalo DPD CZ za tento rok ztrátu. Ani jedna ze společností nevyužívá bankovní úvěry. Nejvíce zadlužené je DPD CZ kvůli dlouhodobé půjčce od mateřské společnosti DPD Group, GeoPost. Celková zadluženost dosahuje téměř 70%. Likviditu DPD CZ do hraničních hodnot stahuje vysoký podíl krátkodobých závazků, ze kterých je značná část po splatnosti. Všechny tři společnosti mají kratší doby obratu závazků než pohledávek, tudíž obecně nesplácí závazky z inkasa pohledávek. Nejkratší doby obratu pohledávek a závazků vykazuje



PPL CZ. Nadbytek čistého pracovního kapitálu vykazují všechny společnosti. Z hlediska nabízených služeb jich má nejširší škálu DPD CZ.

V závěrečné části práce byly předloženy návrhy ke zlepšení obchodní a finanční výkonnosti DPD CZ. Vzhledem k stěžejní pozici kurýrů kvůli k oboru podnikání a potížím s kurýry v náporovém předvánočním období by mohla společnost zaměstnat ve velkých městech určitý počet kurýrů, v současné době pracují pro smluvní dopravce. Snížila by se tím jejich fluktuace, zajistila větší stabilita, a profesionalita a tím i vnímání společnosti u zákazníků. Úspora ve výši téměř tří milionů Kč by vznikla i snížením nákladů na zaškolování, nábory a čas (i mzdu) řídících pracovníků, kteří musí kvůli fluktuaci kurýrů řešit víc provozních záležitostí. Vyčíslení je odhadnuté bez znalosti interních informací. Úsporu nákladů i zajištění větší rychlosti a přesnosti by mohla přinést automatizace dep, které plánuje DPD CZ rozšiřovat. Výše investice do automatizace jednoho depa je dle kvalifikovaného odhadu osm milionů Kč, samozřejmě se může změnit dle přesné specifikace DPD CZ. Snížení nákladů by mohly přinést zvýšení zisku i lepší hodnoty rentabilit. Dále lze společnosti doporučit zaměření se na produktivitu práce a případně podniknout v této oblasti nějaké kroky. Také by se měla věnovat pozornost pohledávkám i závazkům.

Závěrem je možné zhodnotit, že DPD CZ dosahuje ve srovnání s konkurenty dobrých výsledků, avšak většinou horších než konkurenční společnosti. Tudíž by bylo vhodné, aby se tím management společnosti dále zabýval.

Jelikož tato práce obsahuje charakteristiku společnosti, situační analýzu a finanční a obchodní benchmarking vybrané společnosti s dvěma konkurenty, lze říct, že hlavní i dílčí cíle diplomové práce byly splněny.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- 1) SYNEK, M., SEDLÁČKOVÁ, H., VÁVROVÁ, H. *Jak psát bakalářské, diplomové, doktorské a jiné písemné práce*. Praha: Oeconomica, 2007. ISBN 978-80-245-1212-9.
- 2) WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada, 2009. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-2924-4.
- 3) FIBÍROVÁ, Jana a Libuše ŠOLJAKOVÁ. *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku*. Praha: ASPI, 2005. ISBN 80-735-7084-X.
- 4) SOLAŘ, Jan a Vojtěch BARTOŠ. *Rozbor výkonnosti firmy: studijní text pro kombinovanou formu studia*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2006. ISBN 80-214-3325-6.
- 5) BARTOŠ, Vojtěch. *Rozvoj systémů měření výkonnosti ve výrobních podnicích: Systems development of performance measurement in manufacturing corporations : teze habilitační práce*. Brno: VUTUM, 2011. ISBN 978-80-214-4408-9.
- 6) NEELY, A. D. *Measuring Business Performance: Why, What, How*. London: Economist Books, 1998. ISBN 1861970552.
- 7) NEELY, A. D. *Business performance measurement: theory and practice*. Cambridge: Cambridge University Press, 2002. ISBN 0-511-04157-8.
- 8) HORVÁT & Partners. *Balanced Scorecard v praxi*. Praha: Profess Consulting, 2001. ISBN 80-7259-018-9.
- 9) SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1992-4.
- 10) NENADÁL, Jaroslav. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-726-1110-0.
- 11) GOA-Solutions. *Představení excellence* Riga: GOA-Solutions. 2013
- 12) PAVLÁKOVÁ DOČEKALOVÁ, Marie, KOČMANOVÁ, Alena a Jiří HŘEBÍČEK, ed. *Měření podnikové výkonnosti*. Brno: Littera, 2013. ISBN 978-80-85763-77-5.
- 13) SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, c2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3051-6.
- 14) MALACH, Antonín. *Jak podnikat po vstupu do EU*. Praha: Grada, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-0906-6.

- 15) NENADÁL, Jaroslav. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-186-7.
- 16) SYNEK, Miloslav, Heřman KOPKÁNĚ a Markéta KUBÁLKOVÁ. *Manažerské výpočty a ekonomická analýza*. V Praze: C.H. Beck, 2009. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-154-3.
- 17) GBN. *Types of Benchmarking*. Globalbenchmarking.org [online]. © 2017 [cit. 2017-01-25]. Dostupné z: <http://www.globalbenchmarking.org/benchmarking/types-of-benchmarking/>
- 18) POPESKO, Boris a Šárka PAPADAKI. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-5773-5.
- 19) GBN. *Benchmarking 2030. The Future of Benchmarking*. Globalbenchmarking.org [online]. © 2017 [cit. 2017-03-20]. Dostupné z: [http://www.globalbenchmarking.org/fileadmin/user\\_upload/GBN/PDF/Publications/2030/gbn-report\\_bm2030\\_final\\_web.pdf](http://www.globalbenchmarking.org/fileadmin/user_upload/GBN/PDF/Publications/2030/gbn-report_bm2030_final_web.pdf)
- 20) RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2008. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-2481-2.
- 21) PAVELKOVÁ, D. a A. KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 2. aktualizované vyd. Praha: LINDE, 2009. 303 s. ISBN 978-80-86131-85-6.
- 22) SŮVOVÁ, Helena a Oldřich KNAIFL. *Finanční analýza I*. Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2008. ISBN 978-80-7265-133-7.
- 23) RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ. *Finanční management*. Praha: Grada, 2012. Finance (Grada). ISBN 978-80-247-4047-8.
- 24) SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1992-4.
- 25) KISLINGEROVÁ, Eva. *Oceňování podniku*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2001. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9529-1.
- 26) NEUMAIEROVÁ, I. a kol. *Řízení hodnoty podniku*. 1. vyd. Praha: Profess Consulting, 2005. s. 233. ISBN 80-7259-022-7.

- 27) McDONALD, M., B.D. SMITH a K. WARD., 2013. *Marketing and Finance: Creating Shareholder Value*. 2. vydání. Chichester, West Sussex: Willey. 280 s. ISBN 978-1-119-95338-8.
- 28) Portal Competitive Intelligence. *Using the McKinsey 7-S Model to Improve Competitive Intelligence Capabilities*. Portalci.cz [online]. © 2008-2017 [cit. 2017-01-24]. Dostupné z: <http://www.portalci.cz/ci-v-praxi/using-the-mckinsey-7-s-model-to-improve-competitive-intelligence-capabilities>
- 29) KORÁB, Vojtěch. *Podnikatelský plán*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1605-0.
- 30) DPD.COM/CZ. *Poznejte nás blíže. Máme své místo v ČR i ve světě*. [online]. © 2017. [cit. 2017-3-4]. Dostupné z: [https://www.dpd.com/cz/business\\_customers/poznejte-nas/kdo\\_jsme](https://www.dpd.com/cz/business_customers/poznejte-nas/kdo_jsme)
- 31) *Výroční zpráva 2015*, Modletice: Direct Parcel Distribution CZ s.r.o., 2015
- 32) DPD.COM/CZ. *Poznejte nás blíže. Historie společnosti aneb jak jsme začali doručovat radost*. [online]. © 2017. [cit. 2017-3-4]. Dostupné z: [https://www.dpd.com/cz/business\\_customers/poznejte\\_nas/kdo\\_jsme](https://www.dpd.com/cz/business_customers/poznejte_nas/kdo_jsme)
- 33) DPD.COM/CZ. *Ocenění a certifikáty, které jsme získali*. [online]. © 2017. [cit. 2017-3-4]. Dostupné z: [https://www.dpd.com/cz/business\\_customers/jak\\_dorucujeme-radost/reference\\_a\\_oceneni?q=5377#5377](https://www.dpd.com/cz/business_customers/jak_dorucujeme-radost/reference_a_oceneni?q=5377#5377)
- 34) DPD.COM/CZ. *Společenská odpovědnost*. [online]. © 2017. [cit. 2017-3-10]. Dostupné z: [https://www.dpd.com/cz/business\\_customers/poznejte\\_nas/spolecenska-odpovednost](https://www.dpd.com/cz/business_customers/poznejte_nas/spolecenska-odpovednost)
- 35) DPD.COM/CZ. *Tiskové zprávy, které jsme vydaly v roce 2016*. [online]. © 2017. [cit. 2017-5-10]. Dostupné z: [https://www.dpd.com/cz/business\\_customers/poznejte-nas/pro\\_media/archiv\\_tiskovych\\_zprav/rok\\_2016](https://www.dpd.com/cz/business_customers/poznejte-nas/pro_media/archiv_tiskovych_zprav/rok_2016)
- 36) Direct Parcel Distribution CZ s.r.o.. *V našich službách najdete*. Modletice: Direct Parcel Distribution CZ s.r.o., 2016.
- 37) SHOPTET.CZ. *Češi v e-shopech poprvé utratili více než 100 miliard Kč*. [online]. © 2008 - 2017. [cit. 2017-4-10]. Dostupné z: <https://www.shoptet.cz/tiskove-zpravy/cesi-v-e-shopech-poprve-utratili-vice-nez-100-miliard-kc/>

- 38) DPD.COM/CZ. *Tiskové zprávy, které jsme vydaly v roce 2015*. [online]. © 2017. [cit 2017-5-10]. Dostupné z: [https://www.dpd.com/cz/business\\_customers/poznejte-nas/pro\\_media/archiv\\_tiskovych\\_zprav/rok\\_2016](https://www.dpd.com/cz/business_customers/poznejte-nas/pro_media/archiv_tiskovych_zprav/rok_2016)
- 39) [https://www.dpd.com/cz/business\\_customers/poznejte-nas/pro\\_media/archiv\\_tiskovy-ch\\_zprav/rok\\_2016](https://www.dpd.com/cz/business_customers/poznejte-nas/pro_media/archiv_tiskovy-ch_zprav/rok_2016)
- 40) DPD.COM/CZ. *I vnitrostátní doprava něco stojí*. [online]. © 2017. [cit 2017-3-11]. Dostupné z: [https://www.dpd.com/cz/business\\_customers/nase\\_sluzby/kolik-to-stoji/po\\_cr](https://www.dpd.com/cz/business_customers/nase_sluzby/kolik-to-stoji/po_cr)
- 41) AXIGON.CZ. *O nás*. [online]. © 2017. [cit 2017-2-15]. Dostupné z: <http://www.axigon.cz/sluzby/o-nas>
- 42) AXIGON.CZ. *Služby a ceny*. [online]. © 2017. [cit 2017-2-15]. Dostupné z: <http://www.axigon.cz/sluzby/sluzby-a-ceny/>
- 43) AXIGON.CZ. *Tankovací karty*. [online]. © 2017. [cit 2017-2-15]. Dostupné z: <http://www.axigon.cz/axicar/tankovaci-karty>
- 44) AXIGON.CZ. *Mobilní volání*. [online]. © 2017. [cit 2017-2-15]. Dostupné z: <http://www.axigon.cz/axioffice/mobilni-volani/>
- 45) ORTEC.COM. *Optimize your routing*. [online]. © 2017. [cit 2017-2-15]. Dostupné z: <https://ortec.com/solutions/routing/>
- 46) LUPA.CZ. *Daniel Mareš (DPD): K reálnému použití dronů je ještě daleko*. [online]. © 1998 - 2017. [cit 2017-2-15]. Dostupné z: <http://www.lupa.cz/clanky/daniel-mares-dpd-k-realnemu-pouziti-dronu-je-jeste-daleko/>
- 47) ORTEC.COM. *About ORTEC*. [online]. © 2017. [cit 2017-2-15]. Dostupné z: <https://ortec.com/about/>
- 48) SOFTIP.SK. *SAP Business One*. [online]. © 2010. [cit 2017-2-16]. Dostupné z: <http://old.softip.sk/sk/produkty/erp-riesenia/sap-business-one>
- 49) SOFTIP.SK. *Software Elanor*. [online]. © 2017. [cit 2017-2-16]. Dostupné z: <http://www.elanor.cz/index.php?id=software>
- 50) Direct Parcel Distribution CZ s.r.o.. *DPD Magazín e-trend*. Modletice: Direct Parcel Distribution CZ s.r.o., 2016.
- 51) EUROPA.EU. *Život v EU*. [online]. © 2017. [cit 2017-5-14]. Dostupné z: [http://europa.eu/european-union/about-eu/figures/living\\_cs#tab-2-5](http://europa.eu/european-union/about-eu/figures/living_cs#tab-2-5)

- 52) MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU ČESKÉ REPUBLIKY. *Vnitřní trh EU – základní principy*. [online]. © 2017. [cit 2017-3-14]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument3363.html>
- 53) ŠVARCOVÁ, Jana a kolektiv. *Ekonomie: stručný přehled teorie a praxe aktuálně a v souvislostech*. Zlín: CEED, 2010. ISBN 978-808-7301-005.
- 54) ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. *Cílování inflace v ČR*. [online]. © 2003 - 2017. [cit 2017-4-14]. Dostupné z: [https://www.cnb.cz/cs/menova\\_politika/cilovani.html-#inflacni\\_cile](https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/cilovani.html-#inflacni_cile)
- 55) BUSINESSINFO.CZ. *Daň z příjmů*. [online]. © 1997 -2017 [cit. 2017-03-25]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/dan-z-prijmu-3462.html#b6>
- 56) DANARIONLINE.CZ. *Vývoj sazby daně z příjmu právnických osob*. [online]. © 2016 [cit. 2017-03-15]. Dostupné z: <http://www.danarionline.cz/sazby--vzory--tabulky/uzitecne-tabulky/vyvoj-sazby-dane-z-prijmu-pravnickych-osob/>
- 57) CESKENOVINY.CZ. *Růst HDP o 2,6 % potvrdil dobrou kondici české ekonomiky*. [online]. © 2017 [cit. 2017-05-15]. Dostupné z: <http://www.ceskenoviny.cz/zpravy/rust-hdp-o-2-6-potvrdil-dobrou-kondici-ceske-ekonomiky/1388295>
- 58) MINISTERSTVO FINANČÍ ČESKÉ REPUBLIKY. *MF letos očekává růst HDP od 2,6%*. [online]. © 2005 - 2013 [cit. 2017-05-15]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2017/mf-letos-ocekava-rust-hdp-o-26-27460>
- 59) GFK.COM. *Celkový objem kupní síly obyvatel České republiky je nejvyšší za posledních 10 let*. [online]. © 2017 [cit. 2017-05-12]. Dostupné z: <http://www.gfk.com/cz/insights/press-release/celkovy-objem-kupni-sily-obyvatel-ceske-republiky-je-nejvyssi-za-poslednich-10-let/>
- 60) FINANCE.CZ. *Co to je, když se řekne hrubá mzda*. [online]. © 2017 [cit. 2017-05-12]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/zpravy/finance/42752-co-to-je-kdyz-se-rekne-prumerna-mzda/>
- 61) KURZY.CZ. *Mzdy- vývoj mezd* [online]. © 2017 [cit. 2017-05-12]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/mzdy/?G=1&A=1&page=2>
- 62) Atlas Česka. *Politický systém v ČR. AtlasČeska.cz* [online]. © 2007 - 2017 [cit. 2017-01-15]. Dostupné z: <http://www.atlasceska.cz/ceskarepublika/>

cr/politicky-system/

- 63) VLÁDA ČESKÉ REPUBLIKY. *Programové prohlášení vlády ČR*. [online]. © 2017 [cit. 2017-03-12]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/media-centrum/dulezite-dokumenty/programove-prohlaseni-vlady-cr-115911/>
- 64) DPD.COM/CZ. *Co děláme pro to, aby vám práce u nás přinášela radost?* [online]. © 2017. [cit 2017-5-10]. Dostupné z: [https://www.dpd.com/cz/business-customers/poznejte\\_nas/kariera/volna\\_mista](https://www.dpd.com/cz/business-customers/poznejte_nas/kariera/volna_mista)
- 65) JUSTICE.CZ. *Výpis z obchodního rejstříku PPL CZ s.r.o.* [online]. © 2012 - 2015. [cit 2017-3-10]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=702743&typ=PLATNY>
- 66) PPL.CZ. *O nás*. [online]. © 2017. [cit 2017-3-10]. Dostupné z: [https://www.ppl.cz/main.aspx?cls=art&tre\\_id=45&art\\_id=1](https://www.ppl.cz/main.aspx?cls=art&tre_id=45&art_id=1)
- 67) JUSTICE.CZ. *Výpis z obchodního rejstříku General Logistics Systems Czech Republic s.r.o.* [online]. © 2012 - 2015. [cit 2017-3-10]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=633261&typ=PLATNY>
- 68) GLS-GROUP.EU/CZ. *GLS Czech Republic*. [online]. © 2017. [cit 2017-3-10]. Dostupné z: <https://gls-group.eu/CZ/cs/gls-czech-republic>
- 69) *Výroční zpráva 2014*, Modletice: Direct Parcel Distribution CZ s.r.o., 2014
- 70) CESKAPOSTA.CZ. *Vláda se shodla na zrušení tzv. kompenzačního fondu, České poště přispěje 800 milionů korun*. [online]. © 2016. [cit 2017-5-10]. Dostupné z: <https://www.ceskaposta.cz/-/bohoslav-sobotka-vlada-se-shodla-na-zruseni-tzv-kompenzacniho-fondu-ceske-poste-prispeje-800-miliony-korun>
- 71) MANAGEMENTMANIA.COM/CZ. *Čistý pracovní kapitál*. [online]. © 2011 - 2016. [cit 2017-5-10]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/cisty-pracovni-kapital>
- 72) BUSINESSVIZE.CZ. *Modla finančních ředitelů jménem pracovní kapitál*. [online]. © 2010 - 2011. [cit 2017-5-10]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/financni-rizeni/modla-financnich-reditelu-jmenem-pracovni-kapital>
- 73) DPD.COM/CZ. *Jaké jsou povoleny povinné rozměry zásilky?* [online]. © 2017. [cit 2017-3-10]. Dostupné z: [https://www.dpd.com/cz/business\\_customers/vas\\_pruvodce-prepravou/rozmery\\_zasilky](https://www.dpd.com/cz/business_customers/vas_pruvodce-prepravou/rozmery_zasilky)
- 74) PPL.CZ. *PPL Parcel CZ Business*. [online]. © 2017. [cit 2017-5-10]. Dostupné z: [https://www.ppl.cz/main.aspx?cls=art&tre\\_id=61&art\\_id=412](https://www.ppl.cz/main.aspx?cls=art&tre_id=61&art_id=412)

75) GLS-GROUP.EZ/CZ. *BusinessParcel*. [online]. © 2017. [cit 2017-5-10]. Dostupné z: <https://gls-group.eu/CZ/cs/balik/obchodni-balik>



## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Míra nezaměstnanosti.....	50
Graf 2: Srovnání životní úrovně v Evropské unii .....	51
Graf 3: Vývoj spotřebního vydání domácností.....	52
Graf 4: Vývoj celkového počtu obyvatel České republiky.....	52
Graf 5: Vývoj počtu obyvatel České republiky .....	52
Graf 6: Meziroční míra inflace v % .....	54
Graf 7: Kupní síla v České republice.....	56
Graf 8: Vývoj průměrné mzdy v České republice .....	56
Graf 9 Tržní podíly .....	65
Graf 10: Vývoj tržeb .....	66
Graf 11: Provozní výsledek hospodaření.....	67
Graf 12: Výsledek hospodaření za účetní období.....	68
Graf 13: Osobní náklady na zaměstnance.....	70
Graf 14: Přidaná hodnota na zaměstnance.....	71
Graf 15: Tržby na zaměstnance .....	71
Graf 16: Podíl osobních nákladů na tržbách .....	72
Graf 17: Osobní náklady k přidané hodnotě.....	73
Graf 18: Rentabilita aktivit .....	74
Graf 19: Rentabilita vlastního kapitálu.....	75
Graf 20: Rentabilita tržeb .....	76
Graf 21: Celková zadluženost.....	77
Graf 22: Běžná likvidita.....	78
Graf 23: Pohotová likvidita.....	79
Graf 24: Okamžitá likvidita .....	80
Graf 25: Obrat celkových aktiv .....	81
Graf 26: Doba obratu pohledávek.....	82
Graf 27: Doba obratu závazků .....	82
Graf 28 Srovnání doby obratu pohledávek a závazků .....	94

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Vývoj HDP v České republice.....	55
Tabulka 2: SWOT analýza.....	58
Tabulka 3: Počet zaměstnanců.....	69
Tabulka 4: Počet řídících pracovníků .....	69
Tabulka 5: Průměrná měsíční mzda.....	69
Tabulka 6: Čistý zisk na zaměstnance .....	72
Tabulka 7: Čistý pracovní kapitál .....	83
Tabulka 8: Potřeba čistého pracovního kapitálu .....	83
Tabulka 9: Rozdíl mezi ČPK a jeho potřebou .....	84
Tabulka 10 Srovnání poskytovaných služeb .....	84
Tabulka 11 Srovnání parametrů zásilky mezi vybranými společnostmi .....	85
Tabulka 12: Srovnání cen .....	85
Tabulka 13: Automatizace depa .....	88
Tabulka 14: Úspora mezd .....	89
Tabulka 15:Přínosy a rizika .....	90
Tabulka 16: Přírůstek a úspora nákladů.....	91

## **SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1: Balanced Scorecard .....	19
Obrázek 2: Základní pojmy excelence.....	20
Obrázek 3: Hlavní kritéria modelu EFQM .....	22
Obrázek 4: Porterův model pěti sil .....	35
Obrázek 5: Logo společnosti .....	37
Obrázek 6: Organizační struktura společnosti .....	38

## SEZNAM VZORCŮ

Vzorec 1 Kategorie zisku.....	28
Vzorec 2: Rentabilita aktiv .....	29
Vzorec 3: Rentabilita vlastního kapitálu.....	29
Vzorec 4: Rentabilita tržeb .....	29
Vzorec 5: Běžná likvidita .....	30
Vzorec 6: Rychlá likvidita .....	30
Vzorec 7: Okamžitá likvidita.....	31
Vzorec 8: Doba obratu pohledávek .....	31
Vzorec 9: Doba obratu závazků.....	31
Vzorec 10: Obrat celkových aktiv .....	32
Vzorec 11: Celková zadluženost.....	32
Vzorec 12: Koeficient samofinancování.....	32
Vzorec 13: Úrokové krytí .....	33
Vzorec 14: Čistý pracovní kapitál .....	33

## SEZNAM ZKRATEK

BSC	Balanced Scorecard
CSR	Corporate Social Responsibility
ČNB	Česká národní banka
ČPK	čistý pracovní kapitál
ČSÚ	Český statistický úřad
DPD CZ	Direct Parcel Distribution Czech Republic s.r.o.
EAT	Čistý zisk
EBIT	Zisk před zdaněním a úroky
EBITDA	Zisk před zdaněním, úroky a odpisy
EBT	Zisk před zdaněním
EFQM	Evropské nadace pro management kvality
GLS CZ	General Logistics Systems Czech Republic s.r.o
HDP	hrubý domácí produkt
OSVČ	osoba samostatně výdělečně činná
ROA	rentabilita aktiv
ROE	rentabilita vloženého kapitálu
ROS	rentabilita tržeb

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Účetní výkazy společnosti Direct Parcel Distribution CZ s.r.o. 2010 – 2015 .....	111
Příloha 2: Účetní výkazy společnosti PPL CZ s.r.o. 2010 - 2015 .....	114
Příloha 3: Účetní výkazy společnosti General Logistic Systems Czech Republic s.r.o. 2010 -2015.....	117
Příloha 4: Plán rozšiřování dep .....	120

Příloha 1: Účetní výkazy společnosti Direct Parcel Distribution CZ s.r.o. 2010 – 2015

Rozvaha		2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Aktiva celkem</b>		<b>445 861</b>	<b>499 554</b>	<b>562 615</b>	<b>619 339</b>	<b>712 855</b>	<b>794 454</b>
<b>A</b>	<b>Pohledávky za upsaný základní kapitál</b>						<b>0</b>
<b>B</b>	<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>235 139</b>	<b>245 110</b>	<b>273 659</b>	<b>286 380</b>	<b>323 522</b>	<b>358 637</b>
<b>B.I</b>	<b>Dlouhodobý nehmotný majetek</b>	<b>157</b>	<b>25</b>	<b>40 038</b>	<b>47 608</b>	<b>44 070</b>	<b>43 297</b>
B.I.1	Zřizovací výdaje						
B.I.2	Nehmotné výsledky výzkumné a činnosti						
B.I.3	Software	157	25	39 548	44 440	44 070	42 655
B.I.4	Ocenitelná práva						597
B.I.5	Goodwill						
B.I.6	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek						
B.I.7	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek			490	3 168		45
B.I.8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek						
<b>B.II</b>	<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>	<b>234 982</b>	<b>245 085</b>	<b>233 621</b>	<b>238 772</b>	<b>279 452</b>	<b>315 340</b>
B.II.1	Pozemky	42 494	42 494	42 494	42 494	42 494	42 494
B.II.2	Stavby	135 097	125 509	116 280	108 261	115 079	106 575
B.II.3	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	57 391	76 842	72 930	83 249	120 751	136 695
B.II.4	Pěstitelské celky trvalých porostů						
B.II.5	Základní stádo a tažná zvířata						
B.II.6	Jiný dlouhodobý hmotný majetek						
B.II.7	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek		240	1 917	4 768	1 053	29 576
B.II.8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek					75	
B.II.9	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku						
<b>B.III</b>	<b>Dlouhodobý finanční majetek</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
B.III.1	Podíly v ovládaných a řízených osobách						
B.III.2	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem						
B.III.3	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly						
B.III.4	Půjčky a úvěry ovládaným a řízeným osobám a účetním jednotkám pod podstatným vlivem						
B.III.5	Jiný dlouhodobý finanční majetek						
B.III.6	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek						
B.III.7	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek						
<b>C</b>	<b>Oběžná aktiva</b>	<b>209 273</b>	<b>253 316</b>	<b>287 848</b>	<b>331 270</b>	<b>387 353</b>	<b>433 704</b>
<b>C.I</b>	<b>Zásoby</b>	<b>1 995</b>	<b>2 617</b>	<b>3 963</b>	<b>3 784</b>	<b>3 225</b>	<b>4 859</b>
C.I.1	Materiál	1 995	2 617	3 963	3 784	3 225	4 859
C.I.2	Nedokončená výroba a polotovary						
C.I.3	Výrobky						
C.I.4	Zvířata						
C.I.5	Zboží						
C.I.6	Poskytnuté zálohy na zásoby						
<b>C.II</b>	<b>Dlouhodobé pohledávky</b>	<b>7 581</b>	<b>5 771</b>	<b>5 686</b>	<b>5 262</b>	<b>38 532</b>	<b>37 692</b>
C.II.1	Pohledávky z obchodních vztahů						
C.II.2	Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami					33 270	32 430
C.II.3	Pohledávky za účetními jednotkami pod podstatným vlivem						
C.II.4	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení						
C.II.5	Dlouhodobé poskytnuté zálohy						
C.II.6	Dohadné účty aktivní						
C.II.7	Jiné pohledávky						
C.II.8	Odložená daňová pohledávka	7 581	5 771	5 686	5 262	5 262	5 262
<b>C.III</b>	<b>Krátkodobé pohledávky</b>	<b>99 344</b>	<b>118 034</b>	<b>149 280</b>	<b>183 063</b>	<b>188 036</b>	<b>213 001</b>
C.III.1	Pohledávky z obchodních vztahů	95 637	110 842	147 829	152 748	168 565	207 770
C.III.2	Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami				27 425		
C.III.3	Pohledávky za účetními jednotkami pod podstatným vlivem						
C.III.4	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení						
C.III.5	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění						
C.III.6	Stát - daňové pohledávky					15 369	
C.III.7	Krátkodobé poskytnuté zálohy	912	642	593	1 480	1 439	2 096
C.III.8	Dohadné účty aktivní	2 512	4 751	340	686	1 579	902
C.III.9	Jiné pohledávky	283	1 799	518	724	1 084	2 233
<b>C.IV</b>	<b>Krátkodobý finanční majetek</b>	<b>100 353</b>	<b>126 894</b>	<b>128 919</b>	<b>139 161</b>	<b>157 560</b>	<b>178 152</b>
C.IV.1	Peníze	443	1 178	241	260	263	184
C.IV.2	Účty v bankách	99 910	125 716	128 678	138 901	157 297	177 968
C.IV.3	Krátkodobé cenné papíry a podíly						
C.IV.4	Pořizovaný krátkodobý finanční majetek						
<b>D.I</b>	<b>Časové rozlišení</b>	<b>1 449</b>	<b>1 128</b>	<b>1 108</b>	<b>1 689</b>	<b>1 980</b>	<b>2 113</b>
D.I.1	Náklady příštích období	1 449	1 128	1 108	1 642	1 980	2 113
D.I.2	Komplexní náklady příštích období						
D.I.3	Příjmy příštích období				47		

	<b>Pasiva celkem</b>	<b>445 861</b>	<b>499 554</b>	<b>562 615</b>	<b>619 339</b>	<b>712 855</b>	<b>794 454</b>
<b>A</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>118 589</b>	<b>168 908</b>	<b>222 681</b>	<b>283 872</b>	<b>180 278</b>	<b>253 598</b>
A.I	<i>Základní kapitál</i>	341 160	341 160	341 160	341 160	341 160	341 160
A.I.1	Základní kapitál	341 160	341 160	341 160	341 160	341 160	341 160
A.I.2	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly						
A.I.3	Změny základního kapitálu						
A.II	<i>Kapitálové fondy</i>	41	41	41	41	41	41
A.II.1	Emisní ažio	9	9	9	9	9	9
A.II.2	Ostatní kapitálové fondy	32	32	32	32	32	32
A.II.3	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků						
A.II.4	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách						
A.III	<i>Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku</i>	3 798	5 429	7 945	10 634	13 693	0
A.III.1	Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	3 798	5 429	7 945	10 634	13 693	
A.III.2	Statutární a ostatní fondy						
A.IV	<i>Výsledek hospodaření z minulých let</i>	-259 026	-228 040	-180 238	-129 153	-71 022	-160 923
A.IV.1	Nerozdělený zisk minulých let						
A.IV.2	Neuhrazená ztráta minulých let	-259 026	-228 040	-180 238	-129 153	-71 022	-160 923
A.V	<i>Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)</i>	32 616	50 318	53 773	61 190	-103 594	73 320
<b>B</b>	<b>Cizí zdroje</b>	<b>327 272</b>	<b>330 646</b>	<b>339 934</b>	<b>335 467</b>	<b>532 577</b>	<b>540 856</b>
B.I	<i>Rezervy</i>	10 780	18 464	21 017	22 211	117 109	116 698
B.I.1	Rezervy podle zvláštních právních předpisů						
B.I.2	Rezerva na důchody a podobné závazky						
B.I.3	Rezerva na daň z příjmů	5 986	8 076	5 897	3 333		5 084
B.I.4	Ostatní rezervy	4 794	10 388	15 120	18 878	117 109	111 614
B.II	<i>Dlouhodobé závazky</i>	0	0	114 500	114 500	114 500	114 500
B.II.1	Závazky z obchodních vztahů						
B.II.2	Závazky k ovládaným a řízeným osobám			114 500	114 500	114 500	114 500
B.II.3	Závazky k účetním jednotkám pod podstatným vlivem						
B.II.4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení						
B.II.5	Dlouhodobé přijaté zálohy						
B.II.6	Vydané dluhopisy						
B.II.7	Dlouhodobé směnky k úhradě						
B.II.8	Dohadné účty pasivní						
B.II.9	Jiné závazky						
B.II.10	Odložený daňový závazek						
B.III	<i>Krátkodobé závazky</i>	316 492	312 182	204 417	198 756	300 968	309 658
B.III.1	Závazky z obchodních vztahů	93 193	74029	141 673	135 981	172 954	179 263
B.III.2	Závazky k ovládaným a řízeným osobám	175 500	175500				
B.III.3	Závazky k účetním jednotkám pod podstatným vlivem						
B.III.4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení						
B.III.5	Závazky k zaměstnancům	5 657	6272	9 274	7 234	7 962	8 835
B.III.6	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	2 996	3397	3 534	3 735	4 431	4 946
B.III.7	Stát - daňové závazky a dotace	4 067	6298	2 079	2 448	1 293	3 167
B.III.8	Krátkodobé přijaté zálohy	100	100	100	100	100	100
B.III.9	Vydané dluhopisy						
B.III.10	Dohadné účty pasivní	34 979	46586	47 639	49 105	113 525	112 734
B.III.11	Jiné závazky			118	153	703	613
B.IV	<i>Bankovní úvěry a výpomoci</i>	0	0	0	0	0	0
B.IV.1	Bankovní úvěry dlouhodobé						
B.IV.2	Krátkodobé bankovní úvěry						
B.IV.3	Krátkodobé finanční výpomoci						
C.I	<i>Časové rozlišení</i>	0	0	0	0	0	0
C.I.1	Výdaje příštích období						
C.I.2	Výnosy příštích období						



Výkaz zisků a ztrát			2010	2011	2012	2013	2014	2015
1	I	Tržby za prodej zboží	623	830				
2	A	Náklady vynaložené na prodej zboží	547					
3	+	<b>Obchodní marže</b>	<b>76</b>	<b>830</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
4	II	Výkony	690 996	787 148	881 397	975 028	1 101 821	1 223 686
5	II. 1	Tržby za prodej v. výrobků a služeb	690 996	787 148	881 397	975 028	1 101 821	1 223 686
6	II. 2	Změna stavu vnitrop. zásob v. výroby						
7	II. 3	Aktivace						
8	B	Výkonová spotřeba	521 979	584 985	631 335	705 435	818 827	907 107
9	B. 1	Spotřeba materiálu a energie	22 046	27 509	24 271	27 656	28 422	33 100
10	B. 2	Služby	499 933	557 476	607 064	677 779	790 405	874 007
11	+	<b>Přidaná hodnota</b>	<b>169 093</b>	<b>202 993</b>	<b>250 062</b>	<b>269 593</b>	<b>282 994</b>	<b>316 579</b>
12	C	Osobní náklady	114 497	112 525	144 007	146 673	165 023	188 379
13	C. 1	Mzdové náklady	82 914	81 591	105 635	105 942	120 158	137 524
14	C. 2	Odměny členům orgánů společnosti a družstva						
15	C. 3	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	27 585	26 472	33 322	34 973	38 310	43 520
16	C. 4	Sociální náklady	3 998	4 462	5 050	5 758	6 555	7 335
17	D	Daně a poplatky	354	2 137	446	575	560	539
18	E	Odpisy investičního majetku	18 698	22 392	26 012	31 838	37 108	44 219
19	III	<b>Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>948</b>	<b>1 180</b>	<b>1 314</b>	<b>4 650</b>
20	III. 1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku						716
21	III. 2	Tržby z prodeje materiálu			948	1 180	1 314	3 934
22	F	<b>Zůstatková cena prodaného dlouh. majetku a materiálu</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>653</b>	<b>911</b>	<b>1 022</b>	<b>3 575</b>
23	F.1	Zůstatková cena prodaného dlouh. majetku						
24	F.2	Prodaný materiál			653	911	1 022	3 575
25	G	Změna stavu rezerv a opravných položek	2 165	807	3 793	6 106	93 421	-4 502
26	IV.	Ostatní provozní výnosy	31 813	21 149	21 243	19 431	26 368	29 644
27	H	Ostatní provozní náklady	18 371	17 688	19 719	16 910	16 478	18 921
28	V.	Převod provozních výnosů						
29	I.	Převod provozních nákladů						
29	*	<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>46 821</b>	<b>68 593</b>	<b>77 623</b>	<b>87 191</b>	<b>-2 936</b>	<b>99 742</b>
30	VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a vkladů						
31	J.	Prodané cenné papíry a vklady						
32	VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0	0	0
33	VII. 1	Výnosy z CP a vkladů ve skupině						
34	VII. 2	Výnosy z ostatních CP a vkladů						
35	VII. 3	Výnosy z ostatních finančních investic						
36	VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku						
37	K.	Náklady finančního majetku						
38	IX.	Výnosy z přecenění CP a derivátů						
39	L.	Náklady z přecenění CP a derivátů						
40	M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti						
41	X.	Výnosové úroky	12	80			136	1 292
42	N.	Nákladové úroky	2 918	2 573			5 863	5 863
43	XI.	Ostatní finanční výnosy	4 959	5 690			887	275
44	O	Ostatní finanční náklady	7 452	7 379			7 043	8 927
45	XII.	Převod finančních výnosů						
46	P.	Převod finančních nákladů						
47	*	<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>-5 399</b>	<b>-4 182</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-11 883</b>	<b>-13 223</b>
48	Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	8 806	12 697	0	0	43	13 199
49	Q1.	splatná	5 986	10 887			43	13 199
50	Q2.	odložená	2 820	1 810				
51	**	<b>Výsledek z hospodaření za běžnou činnost</b>	<b>32 616</b>	<b>51 714</b>	<b>77 623</b>	<b>87 191</b>	<b>-14 862</b>	<b>73 320</b>
52	XIII.	Mimořádné výnosy						
53	R.	Mimořádné náklady		1 396			88 732	
54	S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	0	0	0	0	0	0
55	S1.	splatná						
56	S2.	odložená						
57	*	<b>Mimořádný výsledek hospodaření</b>	<b>0</b>	<b>-1 396</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-88 732</b>	<b>0</b>
58	T	Převod podílu na HV společníkům						
59	***	<b>Výsledek hospodaření za účetní jednotku</b>	<b>32 616</b>	<b>50 318</b>	<b>77 623</b>	<b>87 191</b>	<b>-103 594</b>	<b>73 320</b>
60		<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>41 422</b>	<b>63 015</b>	<b>77 623</b>	<b>87 191</b>	<b>-103 551</b>	<b>86 519</b>

Příloha 2: Účetní výkazy společnosti PPL CZ s.r.o. 2010 - 2015

Rozvaha		2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Aktiva celkem</b>		<b>1 263 118</b>	<b>1 367 586</b>	<b>1 671 139</b>	<b>1 473 208</b>	<b>1 345 585</b>	<b>1 583 646</b>
<b>A</b>	<b>Pohledávky za upsaný základní kapitál</b>						<b>0</b>
<b>B</b>	<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>793 654</b>	<b>712 067</b>	<b>756 545</b>	<b>727 790</b>	<b>676 703</b>	<b>631 157</b>
<b>B.I</b>	<b>Dlouhodobý nehmotný majetek</b>	<b>1 997</b>	<b>1 292</b>	<b>1 285</b>	<b>4 365</b>	<b>13 151</b>	<b>22 876</b>
B.I.1	Zřizovací výdaje						
B.I.2	Nehmotné výsledky výzkumné a činnosti						
B.I.3	Software	1 997	1292	1 285	769	455	22 507
B.I.4	Ocenitelná práva						
B.I.5	Goodwill						
B.I.6	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek						
B.I.7	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek						369
B.I.8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek				3 596	12 696	
<b>B.II</b>	<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>	<b>791 657</b>	<b>710 775</b>	<b>755 260</b>	<b>723 425</b>	<b>663 552</b>	<b>608 281</b>
B.II.1	Pozemky	12 284	12 284	12 284	12 284	12 284	12 284
B.II.2	Stavby	271 903	265 610	259 259	252 974	254 323	245 445
B.II.3	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	181 115	181 963	170 339	280 502	260 333	249 730
B.II.4	Pěstitelské celky trvalých porostů						
B.II.5	Základní stádo a tažná zvířata						
B.II.6	Jiný dlouhodobý hmotný majetek						
B.II.7	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	2 580	89	114	1 798	362	2 765
B.II.8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek			100 628	1 424		
B.II.9	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	323 775	250 829	212 636	174 443	136 250	98 057
<b>B.III</b>	<b>Dlouhodobý finanční majetek</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
B.III.1	Podíly v ovládaných a řízených osobách						
B.III.2	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem						
B.III.3	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly						
B.III.4	Půjčky a úvěry ovládaným a řízeným osobám a účetním jednotkám pod podstatným vlivem						
B.III.5	Jiný dlouhodobý finanční majetek						
B.III.6	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek						
B.III.7	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek						
<b>C</b>	<b>Oběžná aktiva</b>	<b>466 841</b>	<b>651 551</b>	<b>910 145</b>	<b>741 252</b>	<b>664 362</b>	<b>945 285</b>
<b>C.I</b>	<b>Zásoby</b>	<b>9 537</b>	<b>8 422</b>	<b>8 351</b>	<b>10 743</b>	<b>18 564</b>	<b>18 189</b>
C.I.1	Materiál	9 537	8 422	8 351	10 743	9 290	12 213
C.I.2	Nedokončená výroba a polotovary						
C.I.3	Výrobky						
C.I.4	Zvířata						
C.I.5	Zboží					9 274	5 976
C.I.6	Poskytnuté zálohy na zásoby						
<b>C.II</b>	<b>Dlouhodobé pohledávky</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
C.II.1	Pohledávky z obchodních vztahů						
C.II.2	Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami						
C.II.3	Pohledávky za účetními jednotkami pod podstatným vlivem						
C.II.4	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení						
C.II.5	Dlouhodobé poskytnuté zálohy						
C.II.6	Dohadné účty aktivní						
C.II.7	Jiné pohledávky						
C.II.8	Odložená daňová pohledávka						
<b>C.III</b>	<b>Krátkodobé pohledávky</b>	<b>353 491</b>	<b>578 767</b>	<b>714 246</b>	<b>580 297</b>	<b>563 681</b>	<b>827 555</b>
C.III.1	Pohledávky z obchodních vztahů	258 321	286 690	272 188	283 742	309 486	329 180
C.III.2	Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami	87 534	279 683	427 906	281 167	233 468	461 854
C.III.3	Pohledávky za účetními jednotkami pod podstatným vlivem						
C.III.4	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení						
C.III.5	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění						
C.III.6	Stát - daňové pohledávky	33	1 882	259	2 944	1 984	10 643
C.III.7	Krátkodobé poskytnuté zálohy	1 687	2 954	8 443	7 076	5 492	15 250
C.III.8	Dohadné účty aktivní	285	393	287	126	341	359
C.III.9	Jiné pohledávky	5 631	7 165	5 163	5 242	12 910	10 269
<b>C.IV</b>	<b>Krátkodobý finanční majetek</b>	<b>103 813</b>	<b>64 362</b>	<b>187 548</b>	<b>150 212</b>	<b>82 117</b>	<b>99 541</b>
C.IV.1	Peníze	1 554	3 279	2 278	215	78	136
C.IV.2	Účty v bankách	102 259	61 083	185 270	149 997	82 039	99 405
C.IV.3	Krátkodobé cenné papíry a podíly						
C.IV.4	Pořizovaný krátkodobý finanční majetek						
<b>D.I</b>	<b>Časové rozlišení</b>	<b>2 623</b>	<b>3 968</b>	<b>4 449</b>	<b>4 166</b>	<b>4 520</b>	<b>7 204</b>
D.I.1	Náklady příštích období	2 569	3 601	4 268	3 982	4 322	7 024
D.I.2	Komplexní náklady příštích období	54	367	181	184	198	180
D.I.3	Příjmy příštích období						

	<b>Pasiva celkem</b>	<b>1 263 118</b>	<b>1 367 586</b>	<b>1 671 139</b>	<b>1 473 208</b>	<b>1 345 585</b>	<b>1 583 646</b>
<b>A</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>856 682</b>	<b>886 025</b>	<b>1 101 282</b>	<b>910 205</b>	<b>883 180</b>	<b>1 029 118</b>
A.I	<i>Základní kapitál</i>	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000
A.I.1	Základní kapitál	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000
A.I.2	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly						
A.I.3	Změny základního kapitálu						
A.II	<i>Kapitálové fondy</i>	0	0	0	0	0	0
A.II.1	Emisní ažio						
A.II.2	Ostatní kapitálové fondy						
A.II.3	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků						
A.II.4	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách						
A.III	<i>Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku</i>	410 508	410 508	410 508	410 508	410 508	410 508
A.III.1	Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000
A.III.2	Statutární a ostatní fondy	408 508	408 508	408 508	408 508	408 508	408 508
A.IV	<i>Výsledek hospodaření z minulých let</i>	278 602	278 602	455 517	278 602	246 342	452 672
A.IV.1	Nerozdělený zisk minulých let	278 602	278 602	455 517	278 602	246 342	452 672
A.IV.2	Neuhrazená ztráta minulých let						
A.V	<i>Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)</i>	147 572	176 915	215 257	201 095	206 330	145 938
<b>B</b>	<b>Cizí zdroje</b>	<b>406 436</b>	<b>480 817</b>	<b>569 857</b>	<b>563 003</b>	<b>462 389</b>	<b>554 528</b>
B.I	<i>Rezervy</i>	8 050	20 110	17 534	17 359	9 982	7 823
B.I.1	Rezervy podle zvláštních právních předpisů						
B.I.2	Rezerva na důchody a podobné závazky						
B.I.3	Rezerva na daň z příjmů						
B.I.4	Ostatní rezervy	8 050	20 110	17 534	17 359	9 982	7 823
B.II	<i>Dlouhodobé závazky</i>	67 585	63 155	59 218	51 857	53 021	45 071
B.II.1	Závazky z obchodních vztahů						
B.II.2	Závazky k ovládaným a řízeným osobám						
B.II.3	Závazky k účetním jednotkám pod podstatným vlivem						
B.II.4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení						
B.II.5	Dlouhodobé přijaté zálohy						
B.II.6	Vydané dluhopisy						
B.II.7	Dlouhodobé směnky k úhradě						
B.II.8	Dohadné účty pasivní						
B.II.9	Jiné závazky		50	468			
B.II.10	Odložený daňový závazek	67 585	63 105	58 750	51 857	53 021	45 071
B.III	<i>Krátkodobé závazky</i>	330 801	397 552	493 105	493 787	399 386	501 634
B.III.1	Závazky z obchodních vztahů	137 856	211 748	203 140	250 211	194 858	284 945
B.III.2	Závazky k ovládaným a řízeným osobám						
B.III.3	Závazky k účetním jednotkám pod podstatným vlivem						
B.III.4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení						
B.III.5	Závazky k zaměstnancům	17 532	14 341	16 538	12 416	14 312	18 307
B.III.6	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	9 004	14 015	12 860	13 617	14 942	17 596
B.III.7	Stát - daňové závazky a dotace	30 185	31 107	23 138	17 003	16 671	9 143
B.III.8	Krátkodobé přijaté zálohy	177	418	147	343	210	140
B.III.9	Vydané dluhopisy						
B.III.10	Dohadné účty pasivní	33 234	57 201	44 537	48 486	64 156	68 290
B.III.11	Jiné závazky	102 813	68 722	192 745	151 711	94 237	103 213
B.IV	<i>Bankovní úvěry a výpomoci</i>	0	0	0	0	0	0
B.IV.1	Bankovní úvěry dlouhodobé						
B.IV.2	Krátkodobé bankovní úvěry						
B.IV.3	Krátkodobé finanční výpomoci						
C.I	<i>Časové rozlišení</i>	0	744	0	0	16	0
C.I.1	Výdaje příštích období		744				
C.I.2	Výnosy příštích období					16	

Výkaz zisků a ztrát		2010	2011	2012	2013	2014	2015
1	I	Tržby za prodej zboží					
2	A	Náklady vynaložené na prodej zboží					
3	+	<b>Obchodní marže</b>	0	0	0	0	0
4	II	Výkony	1 609 274	1 958 095	2 100 985	2 125 746	2 255 228
5	II. 1	Tržby za prodej vl. výrobků a služeb	1 609 274	1 958 095	2 100 985	2 125 746	2 255 228
6	II. 2	Změna stavu nitrop. zásob vl. výroby					
7	II. 3	Aktivace					
8	B	Výkonová spotřeba	1 093 133	1 309 558	1 405 978	1 449 780	1 546 976
9	B. 1	Spotřeba materiálu a energie	37 813	43 796	45 813	49 284	48 225
10	B. 2	Služby	1 055 320	1 265 762	1 360 165	1 400 496	1 498 751
11	+	<b>Přidaná hodnota</b>	516 141	648 537	695 007	675 966	708 252
12	C	Osobní náklady	243 537	318 007	320 911	322 469	339 052
13	C. 1	Mzdové náklady	180 436	234 833	239 124	240 995	252 711
14	C. 2	Odměny členům orgánů společnosti a družstva					
15	C. 3	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	59 176	78 041	76 534	76 511	81 431
16	C. 4	Sociální náklady	3 925	5 133	5 253	4 963	4 910
17	D	Daně a poplatky	538	638	663	610	501
18	E	Odpisy investičního majetku	69 754	75 634	75 882	76 890	91 560
19	III	<b>Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu</b>	2 137	1 821	2 714	2 119	1 848
20	III. 1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	1 214	801	1 453	944	374
21	III. 2	Tržby z prodeje materiálu	923	1 020	1 261	1 175	1 474
22	F	<b>Zůstatková cena prodaného dlouh. majetku a materiálu</b>	0	501	33	0	2
23	F.1	Zůstatková cena prodaného dlouh. majetku		501	33		2
24	F.2	Prodaný materiál					
25	G	Změna stavu rezerv a opravných položek	-4 733	13 708	-3 725	992	-8 157
26	IV.	Ostatní provozní výnosy	33 414	70 769	54 083	46 804	64 872
27	H	Ostatní provozní náklady	58 240	85 414	80 337	65 520	70 759
28	V.	Převod provozních výnosů					
29	I.	Převod provozních nákladů					
29	*	<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	184 356	227 225	277 703	258 408	281 255
30	VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a vkladů					
31	J.	Prodané cenné papíry a vklady					
32	VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0	0
33	VII. 1	Výnosy z CP a vkladů ve skupině					
34	VII. 2	Výnosy z ostatních CP a vkladů					
35	VII. 3	Výnosy z ostatních finančních investic					
36	VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku					
37	K.	Náklady finančního majetku					
38	IX.	Výnosy z přecenění CP a derivátů					
39	L.	Náklady z přecenění CP a derivátů					
40	M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti					
41	X.	Výnosové úroky	350	851	1 119	708	676
42	N.	Nákladové úroky	691				
43	XI.	Ostatní finanční výnosy	7 160	8 822	8 293	10 556	7 449
44	O	Ostatní finanční náklady	8 807	13 778	20 312	25 197	30 769
45	XII.	Převod finančních výnosů					
46	P.	Převod finančních nákladů					
47	*	<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	-1 988	-4 105	-10 900	-13 933	-22 644
48	Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	34 796	46 205	51 546	43 380	52 281
49	Q1.	splatná	38 352	50 534	55 901	50 273	51 117
50	Q2.	odložená	-3 556	-4 329	-4 355	-6 893	1 164
51	**	<b>Výsledek z hospodaření za běžnou činnost</b>	147 572	176 915	215 257	201 095	206 330
52	XIII.	Mimořádné výnosy					
53	R.	Mimořádné náklady					
54	S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	0	0	0	0	0
55	S1.	splatná					
56	S2.	odložená					
57	*	<b>Mimořádný výsledek hospodaření</b>	0	0	0	0	0
58	T	Převod podílu na HV společníkům					
59	***	<b>Výsledek hospodaření za účetní jednotku</b>	147 572	176 915	215 257	201 095	206 330
60		<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	182 368	223 120	266 803	244 475	258 611

Příloha 3: Účetní výkazy společnosti General Logistic Systems Czech Republic s.r.o.  
2010 -2015

Rozvaha		2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Aktiva celkem</b>		<b>117 519</b>	<b>139 547</b>	<b>240 860</b>	<b>290 842</b>	<b>303 534</b>	<b>356 266</b>
<b>A</b>	<b>Pohledávky za upsaný základní kapitál</b>						<b>0</b>
<b>B</b>	<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>6 023</b>	<b>14 627</b>	<b>88 989</b>	<b>90 367</b>	<b>96 932</b>	<b>147 632</b>
<i>B.I</i>	<i>Dlouhodobý nehmotný majetek</i>	<i>307</i>	<i>210</i>	<i>271</i>	<i>1 121</i>	<i>992</i>	<i>1 027</i>
B.I.1	Zřizovací výdaje						
B.I.2	Nehmotné výsledky výzkumné a činnosti						
B.I.3	Software	307	210	271	1 121	992	1 027
B.I.4	Ocenitelná práva						
B.I.5	Goodwill						
B.I.6	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek						
B.I.7	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek						
B.I.8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek						
<i>B.II</i>	<i>Dlouhodobý hmotný majetek</i>	<i>5 716</i>	<i>14 417</i>	<i>88 718</i>	<i>89 246</i>	<i>95 940</i>	<i>146 605</i>
B.II.1	Pozemky		8 813	12 062	12 062	16 915	17 249
B.II.2	Stavby			46 906	50 495	48 930	80 865
B.II.3	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	5 679	4357	29 291	26 689	29 419	48 255
B.II.4	Pěstitelské celky trvalých porostů						
B.II.5	Základní stádo a tažná zvířata						
B.II.6	Jiný dlouhodobý hmotný majetek					676	
B.II.7	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	37	1247	241			236
B.II.8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek			218			
B.II.9	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku						
<i>B.III</i>	<i>Dlouhodobý finanční majetek</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
B.III.1	Podíly v ovládaných a řízených osobách						
B.III.2	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem						
B.III.3	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly						
B.III.4	Půjčky a úvěry ovládaným a řízeným osobám a účetním jednotkám pod podstatným vlivem						
B.III.5	Jiný dlouhodobý finanční majetek						
B.III.6	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek						
B.III.7	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek						
<b>C</b>	<b>Oběžná aktiva</b>	<b>111 072</b>	<b>124 439</b>	<b>151 608</b>	<b>200 113</b>	<b>206 121</b>	<b>208 453</b>
<i>C.I</i>	<i>Zásoby</i>	<i>207</i>	<i>67</i>	<i>352</i>	<i>398</i>	<i>746</i>	<i>584</i>
C.I.1	Materiál	207	67	352	398	746	584
C.I.2	Nedokončená výroba a polotovary						
C.I.3	Výrobky						
C.I.4	Zvřata						
C.I.5	Zboží						
C.I.6	Poskytnuté zálohy na zásoby						
<i>C.II</i>	<i>Dlouhodobé pohledávky</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
C.II.1	Pohledávky z obchodních vztahů						
C.II.2	Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami						
C.II.3	Pohledávky za účetními jednotkami pod podstatným vlivem						
C.II.4	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení						
C.II.5	Dlouhodobé poskytnuté zálohy						
C.II.6	Dohadné účty aktivní						
C.II.7	Jiné pohledávky						
C.II.8	Odložená daňová pohledávka						
<i>C.III</i>	<i>Krátkodobé pohledávky</i>	<i>59 350</i>	<i>65 229</i>	<i>85 705</i>	<i>94 399</i>	<i>99 639</i>	<i>141 527</i>
C.III.1	Pohledávky z obchodních vztahů	55 255	60 474	77 027	84 689	90 429	131 408
C.III.2	Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami						
C.III.3	Pohledávky za účetními jednotkami pod podstatným vlivem						
C.III.4	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení						
C.III.5	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění						
C.III.6	Stát - daňové pohledávky	3 836	4 639	8 565	8 913	8 606	7 669
C.III.7	Krátkodobé poskytnuté zálohy	66	67	67			242
C.III.8	Dohadné účty aktivní	145			784	584	686
C.III.9	Jiné pohledávky	48	49	46	13	20	1 522
<i>C.IV</i>	<i>Krátkodobý finanční majetek</i>	<i>51 515</i>	<i>59 143</i>	<i>65 551</i>	<i>105 316</i>	<i>105 736</i>	<i>66 342</i>
C.IV.1	Peníze						
C.IV.2	Účty v bankách	51 515	59 143	65 551	105 316	105 736	66 342
C.IV.3	Krátkodobé cenné papíry a podíly						
C.IV.4	Pořizovaný krátkodobý finanční majetek						
<i>D.I</i>	<i>Časové rozlišení</i>	<i>424</i>	<i>481</i>	<i>263</i>	<i>362</i>	<i>481</i>	<i>181</i>
D.I.1	Náklady příštích období	424	481	263	362	481	181
D.I.2	Komplexní náklady příštích období						
D.I.3	Příjmy příštích období						

	<b>Pasiva celkem</b>	<b>117 519</b>	<b>139 547</b>	<b>240 860</b>	<b>290 842</b>	<b>303 534</b>	<b>356 266</b>
<b>A</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>54 561</b>	<b>79 060</b>	<b>127 901</b>	<b>189 763</b>	<b>186 026</b>	<b>229 757</b>
A.I	<i>Základní kapitál</i>	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000
A.I.1	Základní kapitál	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000
A.I.2	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly						
A.I.3	Změny základního kapitálu						
A.II	<i>Kapitálové fondy</i>	0	0	0	0	0	0
A.II.1	Emisní ážio						
A.II.2	Ostatní kapitálové fondy						
A.II.3	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků						
A.II.4	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách						
A.III	<i>Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku</i>	300	300	300	300	300	300
A.III.1	Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	300	300	300	300	300	300
A.III.2	Statutární a ostatní fondy						
A.IV	<i>Výsledek hospodaření z minulých let</i>	23 021	39 261	75 760	124 601	111 463	168 976
A.IV.1	Nerozdělený zisk minulých let	23 021	39 261	75 760	124 601	111 463	168 976
A.IV.2	Neuhrazená ztráta minulých let						
A.V	<i>Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)</i>	28 240	36 499	48 841	61 862	71 263	57 481
<b>B</b>	<b>Cizí zdroje</b>	<b>62 958</b>	<b>60 487</b>	<b>112 959</b>	<b>101 079</b>	<b>114 983</b>	<b>126 509</b>
B.I	<i>Rezervy</i>	0	0	367	1 169	7 150	2 396
B.I.1	Rezervy podle zvláštních právních předpisů						
B.I.2	Rezerva na důchody a podobné závazky						
B.I.3	Rezerva na daň z příjmů					4677	
B.I.4	Ostatní rezervy			367	1 169	2 473	2 396
B.II	<i>Dlouhodobé závazky</i>	16	253	186	176	395	2 826
B.II.1	Závazky z obchodních vztahů						
B.II.2	Závazky k ovládaným a řízeným osobám						
B.II.3	Závazky k účetním jednotkám pod podstatným vlivem						
B.II.4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení						
B.II.5	Dlouhodobé přijaté zálohy						
B.II.6	Vydané dluhopisy						
B.II.7	Dlouhodobé směnky k úhradě						
B.II.8	Dohadné účty pasivní						
B.II.9	Jiné závazky						1 897
B.II.10	Odložený daňový závazek	16	253	186	176	395	929
B.III	<i>Krátkodobé závazky</i>	62 942	60 234	112 406	99 734	107 438	121 287
B.III.1	Závazky z obchodních vztahů	27 293	54171	80 924	86 972	98 612	114 481
B.III.2	Závazky k ovládaným a řízeným osobám			23 180			
B.III.3	Závazky k účetním jednotkám pod podstatným vlivem						
B.III.4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení						
B.III.5	Závazky k zaměstnancům	809	1258	1 423	1 698	1 800	2 083
B.III.6	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	477	859	908	1 009	1 110	1 301
B.III.7	Stát - daňové závazky a dotace	2 443	2315	2 583	5 187	1 482	269
B.III.8	Krátkodobé přijaté zálohy						
B.III.9	Vydané dluhopisy						
B.III.10	Dohadné účty pasivní	3 157	1625	3 378	4 843	4 387	1 423
B.III.11	Jiné závazky	28 763	6	10	25	47	1 730
B.IV	<i>Bankovní úvěry a výpomoci</i>	0	0	0	0	0	0
B.IV.1	Bankovní úvěry dlouhodobé						
B.IV.2	Krátkodobé bankovní úvěry						
B.IV.3	Krátkodobé finanční výpomoci						
C.I	<i>Časové rozlišení</i>	0	0	0	0	2 525	0
C.I.1	Výdaje příštích období						
C.I.2	Výnosy příštích období					2 525	

Výkaz zisků a ztrát		2010	2011	2012	2013	2014	2015
I	Tržby za prodej zboží						
A	Náklady vynaložené na prodej zboží						
+	<b>Obchodní marže</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
II	Výkony	331 371	372 116	429 296	523 714	605 640	619 450
II. 1	Tržby za prodej v. výrobků a služeb	331 371	372 116	429 296	523 714	605 640	619 450
II. 2	Změna stavu vnitrop. zásob v. výroby						
II. 3	Aktivace						
B	Výkonová spotřeba	265 234	301 989	344 701	413 940	482 480	510 994
B. 1	Spotřeba materiálu a energie	4 602	4 579	5 186	7 757	7 759	6 562
B. 2	Služby	260 632	297 410	339 515	406 183	474 721	504 432
+	<b>Přidaná hodnota</b>	<b>66 137</b>	<b>70 127</b>	<b>84 595</b>	<b>109 774</b>	<b>123 160</b>	<b>108 456</b>
C	Osobní náklady	19 846	20 228	24 526	26 668	27 627	32 807
C. 1	Mzdové náklady	14 477	14 640	17 995	19 831	19 616	23 910
C. 2	Odměny členům orgánů společnosti a družstva						
C. 3	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	5 015	5 172	5 952	6 286	7 081	7 946
C. 4	Sociální náklady	354	416	579	551	930	951
D	Daně a poplatky	57		36	87	149	212
E	Odpisy investičního majetku	2 147	2 318	4 619	6 402	6 793	7 835
III	<b>Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
III. 1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku						
III. 2	Tržby z prodeje materiálu						
F	<b>Zůstatková cena prodaného dlouh. majetku a materiálu</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
F.1	Zůstatková cena prodaného dlouh. majetku						
F.2	Prodaný materiál						
G	Změna stavu rezerv a opravných položek	57	-138	1 327	4 400	-822	103
IV.	Ostatní provozní výnosy	1 805	2 492	12 131	9 774	11 025	16 785
H	Ostatní provozní náklady	4 037	3 678	5 892	6 967	9 339	10 290
V.	Převod provozních výnosů						
I.	Převod provozních nákladů						
*	<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>41 798</b>	<b>46 533</b>	<b>60 326</b>	<b>75 024</b>	<b>91 099</b>	<b>73 994</b>
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a vkladů						
J.	Prodané cenné papíry a vklady						
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0	0	0
VII. 1	Výnosy z CP a vkladů ve skupině						
VII. 2	Výnosy z ostatních CP a vkladů						
VII. 3	Výnosy z ostatních finančních investic						
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku						
K.	Náklady finančního majetku						
IX.	Výnosy z přecenění CP a derivátů						
L.	Náklady z přecenění CP a derivátů						
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti						
X.	Výnosové úroky	191	179	125	67	34	13
N.	Nákladové úroky			276	126		
XI.	Ostatní finanční výnosy	1 818	1 933	3 672	4 934	1 146	204
O.	Ostatní finanční náklady	4 061	3 033	3 713	3 095	3 298	3 313
XII.	Převod finančních výnosů						
P.	Převod finančních nákladů						
*	<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>-2 052</b>	<b>-921</b>	<b>-192</b>	<b>1 780</b>	<b>-2 118</b>	<b>-3 096</b>
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	7 952	9 113	11 293	14 942	17 718	13 417
Q1.	splatná	7 900	8 876	11 360	14 952	17 499	12 883
Q2.	odložená	52	237	-67	-10	219	534
**	<b>Výsledek z hospodaření za běžnou činnost</b>	<b>31 794</b>	<b>36 499</b>	<b>48 841</b>	<b>61 862</b>	<b>71 263</b>	<b>57 481</b>
XIII.	Mimořádné výnosy						
R.	Mimořádné náklady	3 554					
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	0	0	0	0	0	0
S1.	splatná						
S2.	odložená						
*	<b>Mimořádný výsledek hospodaření</b>	<b>-3 554</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
T	Převod podílu na HV společníkům						
***	<b>Výsledek hospodaření za účetní jednotku</b>	<b>28 240</b>	<b>36 499</b>	<b>48 841</b>	<b>61 862</b>	<b>71 263</b>	<b>57 481</b>
	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>36 192</b>	<b>45 612</b>	<b>60 134</b>	<b>76 804</b>	<b>88 981</b>	<b>70 898</b>

## Příloha 4: Plán rozšiřování dep

